

In het belang van.....



Auteur: Michiel Schransmans

Datum: Januari 2009

Master: Publiek Management

Eerste lezer: Prof. Dr. W. Kickert

Tweede lezer: Dr. F. van der Meer

Voorwoord

Het voltooien van de Masterscriptie is de belangrijkste hindernis geweest uit mijn bestuurskunde-studie. Zo snel en voorspoedig als ik door de vakken heen was, zo langzaam was ik bij de scriptie. Ik kan wel zeggen dat er heel wat weerstand is geweest om deze scriptie af te maken. De vakken tijdens de studie gaven uitdaging, waren inhoudelijk interessant en gaven kennis en voldoening. De scriptie daarentegen was niet het favoriete onderdeel. Omdat het behalen van mijn Master-diploma nabij is en een aantal mensen deze scriptie mede hebben mogelijk gemaakt wil ik hen bedanken.

Ten eerste uiteraard Dhr. Kickert. Met name wil ik hem bedanken voor zijn geduld. De tijdsspanne waarin deze scriptie is geschreven, is er niet één die uitblinkt in snelheid. Toch is hij mij de afgelopen anderhalf jaar blijven begeleiden als scriptiebegeleider. Niet alleen zijn geduld, maar ook zijn kennis over allerlei zaken die te maken hebben met het openbare bestuur hebben die tijd geboeid. Vooral de kennis die niet ging over de scriptie.

Daarnaast wil ik mijn tweede lezer Dhr. van der Meer hartelijk danken voor zijn snelle en constructieve feedback. Zijn visie op de scriptie heeft mij in de laatste fase geholpen de scriptie snel af te ronden.

Uiteraard wil ik ook de geïnterviewden en hun organisaties bedanken voor de input. Zij hebben mij voorzien van relevante informatie over innovatie bij belangenorganisaties.

Als laatste wil ik nog toevoegen dat het soms goed is om te beseffen waar je niet gelukkig van wordt. Een scriptie schrijven is er daar één van. Colleges volgen en studeren blijven mij bij als iets wat ik met plezier heb gedaan. Een scriptie schrijven doe ik nooit meer!

Michiel Schransmans
Januari 2009

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Probleemstelling	5
1.2	Onderzoekbaarheid	5
2	Theoretisch kader	7
2.1	Organisatie van belangenbehartiging	7
2.1.1	Manieren van organiseren	7
2.2	Politicologische aspecten	8
2.3	Nederlandse structuur	9
2.4	Democratie	11
2.5	Belangenbehartigingstrategieën	11
2.6	Collectieve actie	12
2.7	Innovatie	13
2.8	Definitie	13
2.9	Ordering	14
2.10	Aanjagers van innovatie	16
2.11	Succes- en faalfactoren	18
2.12	Metten van succes	18
2.13	Het innovatieproces	20
2.14	Rol van management bij innovatie	20
2.15	Organisatieprincipes	24
2.16	Metten van innovatie	25
2.17	Conclusie	25
3	Koppeling belangenbehartiging en innovatie	26
3.1	Innovatie en belangen	26
3.2	Innovatieaanjagers	27
3.3	Rollen en belangenorganisaties	28
4	Onderzoeksopzet	29
4.1	Onderzoeksplan	29
4.2	Kwalitatief onderzoek	30
4.3	Casestudie	31
4.4	Dataverzameling	32
4.5	Interviewplan	33
4.6	Data-analyse	33
4.7	Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid	34
5	Documentanalyse	36
5.1	Glaskracht	36
5.2	Focwa	40
5.3	AVAG	42
5.4	Conclusie documentanalyse	42
6	Resultaten interviews	44
7	Slotbeschouwing	49
8	Beperkingen en toekomstig onderzoek	54
9	Literatuurlijst	55

1 Inleiding

Ongeveer 1600 brancheorganisatie en andere belangenverenigingen nemen een belangrijke plaats in bij het functioneren van het Nederlandse bedrijfsleven/maatschappij. Deze organisaties behartigen de belangen van hun leden tegenover andere maatschappelijke actoren. Dit doen zij door middel van lobbyen, het opbouwen van netwerken en het agenderen van belangrijke onderwerpen. Onder de brancheorganisaties bevindt zich een enorme diversiteit aan beroepsgroepen, van groothandel tot ambachtlieden die gezamenlijk deel uitmaken van de Nederlandse economische structuur. Ze verlenen de leden diensten en advies specifiek gericht op de branche waarin de leden werkzaam zijn. Tevens zorgen zij voor continuïteit door het aanbieden van opleidingen en de mogelijkheden tot het uitwisselen en verdiepen van kennis. Zij ondernemen in het algemeen activiteiten die hun eigen branche en de maatschappij in het geheel ten goede komen. Het voortbestaan van de brancheorganisatie is onlosmakelijk verbonden met de toegevoegde waarde aan de leden. Hoe kunnen belangenorganisaties deze waarde vergroten? Dit vergroot de vraag naar een andere manier van organisatie. Een statement dat hierbij gemaakt kan worden is: 'How to be different'? Different in de zin dat brancheorganisaties zich kunnen onderscheiden door op een unieke manier met innovatie om te gaan om hiermee waarde te creëren voor de sector die ze representeren.

'Branche- en beroepsverenigingen staan aan het begin van de 21 ste eeuw voor een belangrijke uitdaging' (Grieken, 2006). De traditionele functie als belangenbehartiger is niet de enige functie meer. Door snelle maatschappelijke veranderingen en globalisering is voor brancheverenigingen de uitdaging ontstaan om hiermee om te gaan. Daarbij speelt innovatie en kennisdeling een belangrijke rol. Vanuit deze gedachte is het raadzaam te weten hoe brancheorganisaties innovatiemethoden kunnen ontwikkelen om zodoende aan de vraag van de leden te kunnen blijven voldoen en daarmee de dienstverlening op peil te houden. Verschillende brancheorganisaties hebben in hun doelen het woord innovatie verwerkt. Hiermee impliceren zij dat innovatie toegevoegde waarde is voor de toekomst.

Hoe de ontwikkeling van brancheorganisaties plaats gaat vinden is nu nog niet duidelijk. Heeft dit te maken met 'spontaan ontstane' ontwikkelingen in de branche (productvernieuwingen, serviceverlening)?, met een algemeen innovatiemodel waarlangs brancheorganisaties zich ontwikkelen waardoor zij een hogere toegevoegde waarde leveren? Of heeft het wellicht te maken met grote externe druk, waardoor organisaties gedwongen zijn te veranderen. Een onderscheid is hierbij te maken tussen interne en externe veranderingen. De eerste twee ontwikkelingen / scenario's hebben te maken veranderingen die vanuit de organisatie zelf komen. De laatste mogelijke ontwikkeling wordt gepusht vanuit de omgeving.

1.1 Probleemstelling

Gezien de snelle veranderende omgeving zijn belangenorganisaties genoodzaakt zich hieraan aan te passen. Hierbij kunnen zij een keuze maken uit vele verschillende mogelijkheden van innovatie. De beslissing voor de richting en intensiteit van het opzetten van innovatieve ontwikkelingen ligt hierbij voornamelijk bij het management van de organisatie. Voor deze thesis is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Wat is de rol van belangenorganisaties bij innovatieve ontwikkelingen?

Deelvragen:

- *Wat zijn innovaties (hoe zien ze eruit)?*
- *Wat is er vanuit de theorie bekend over belangenorganisaties?*
- *Welke rol hebben de belangenorganisaties gespeeld bij de totstandkoming van innovaties?*
- *Welke rol speelt het management van belangenorganisaties bij innovatieve ontwikkelingen?*
- *Zouden de belangenorganisaties een andere rol moeten spelen?*

De deelvragen omvatten descriptieve, analytische en prescriptieve vragen. Bij de descriptieve vragen gaat het om het beschrijven van de begrippen innovatie en belangenorganisatie. De analytische vraag geeft na beantwoording inzicht in welke factoren een rol spelen bij innovatieve ontwikkelingen. De laatste twee vragen zijn prescriptief en schrijven voor wat belangenorganisatie beter kunnen doen om innovatie op gang te brengen en verder te bevorderen.

De probleemstelling en deelvragen kunnen overkomen of zij innovaties impliceren bij de belangenorganisaties zelf. Dit is niet het geval. Dit onderzoek heeft tot doel om innovaties te onderzoeken waarbij belangenorganisaties als belangenbehartiger een rol spelen. Zij kunnen door innovatie de leden faciliteren te innoveren om hiermee voordeel te behalen ten opzichte van concurrenten in Nederland of daarbuiten. Het gaat dus om de rol van belangenorganisaties bij innovaties in de sector.

1.2 Onderzoekbaarheid

Uit eerdere studies verricht door Berenschot is gebleken dat brancheorganisaties vinden dat zij een rol spelen bij het bevorderen van innovatie, maar dit niet zien als hun hoofdtaak. Zij richten zich vooralsnog voornamelijk op de traditionele rol van belangenbehartigers en lobbyinstituten. Ondernemers zijn daarentegen positief over de innovatieve rol voor hun brancheorganisatie en vinden dit een taak voor hen. Om innovatie te kunnen bevorderen blijken brancheorganisaties andere competenties nodig te hebben dan ze tot nu toe in de organisatie hebben zitten. Niet alleen politieke kennis en ledengerichtheid, maar ook procesmanagement en advisering zijn belangrijk geworden.

Tot op heden is er theoretisch weinig bekend over innovatie bij brancheorganisaties, in tegenstelling tot wat bekend is uit de bedrijfskundige literatuur. Er zijn door diverse auteurs pogingen gedaan, maar de verwachting is dat vanuit buitenlandse inzichten meer theoretische

concepten te verkrijgen zijn. De studie zal daarom veelal omgeven zijn door bedrijfskundige literatuur. Duidelijk is geworden dat brancheorganisaties dienen als intermediaire om daarmee partijen bij elkaar te brengen ter bevordering van het delen en verbinden van kennis.

Allereerst zal door middel van een literatuurstudie gekeken worden wat voor theorieën er bekend zijn over de rol die belangenorganisaties spelen bij innovatie in de sector of bij innovaties in het algemeen. Daarnaast zal aan de hand van een case study bekeken worden of brancheverenigingen geïnnoveerd hebben en hoe dit verlopen is. Uit deze studie kunnen hopelijk algemene patronen herkend worden waaruit later kan blijken dat er een verschil is in performance of ledentevredenheid tussen geïnnoveerde en niet-geïnnoveerde brancheorganisaties.

2 Theoretisch kader

Om tot beantwoording te kunnen komen van de vraag wat de rol van belangenorganisaties is bij innovatieve ontwikkelingen in de sector die zij vertegenwoordigen, zal in dit hoofdstuk de theoretische achtergrond worden beschreven. Hierbij wordt ingegaan op het ontstaan van belangenorganisaties, hun rol vanuit een historisch perspectief en hun rol nu.

2.1 Organisatie van belangenbehartiging

Bedrijven of andersoortige organisaties hebben de keuze hun belangen individueel of collectief te (laten) behartigen. De keuze om belangen collectief te (laten) behartigen wordt veelal verkozen boven de keuze om dit individueel te doen. Hieronder zullen de aspecten van collectieve belangenbehartiging uiteengezet worden.

2.1.1 Manieren van organiseren

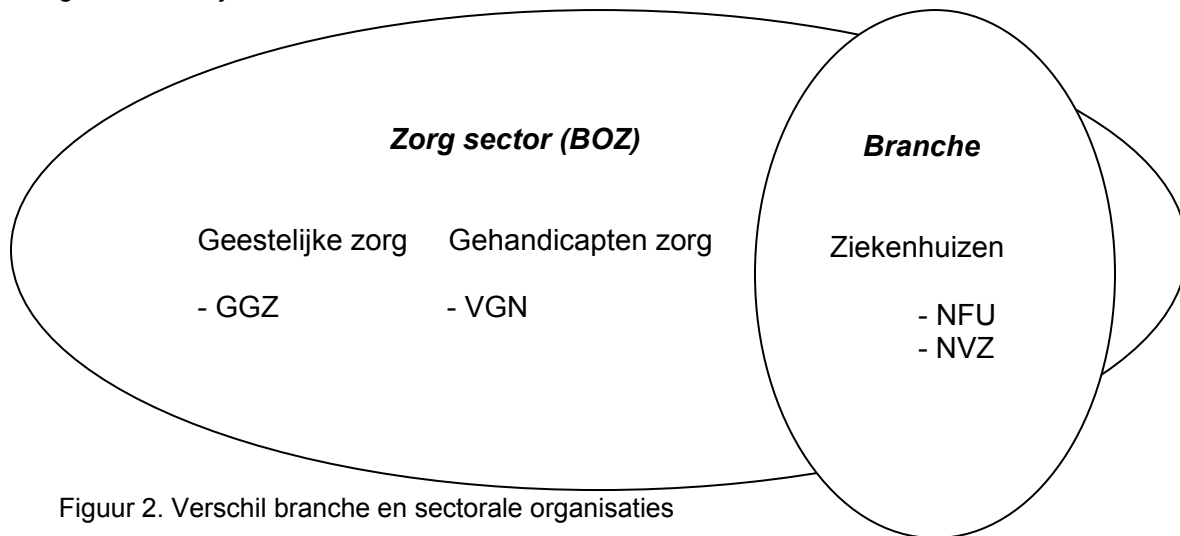
Het behartigen van collectieve belangen kan op diverse manieren plaatsvinden. Scholzman en Tierny (1986) hebben hiervoor een indeling gemaakt waaruit blijkt dat er veel Nederlandse belangenbehartigingsorganisaties zijn die binnen deze structuur vallen.

Zij onderscheiden:

- brancheorganisaties
- sectorale ondernemingsorganisaties
- beroepsverenigingen
- koepel- of paraplu organisaties
- vakbewegingen
- public interest groups
- verenigingen van overheidsinstanties

De belangen van een bepaalde branche worden door brancheorganisaties behartigd. Per sector zijn er vaak meerdere brancheorganisaties actief die ongeveer dezelfde doelen nastreven. Een voorbeeld van een brancheorganisatie is de NSO. Deze organisatie behartigt de belangen van de tabaksdetailhandel. In sectorale ondernemingsorganisaties zijn bedrijven georganiseerd op basis van de sector waarin zij actief zijn. Deze groep behartigt de belangen van meerdere bedrijven uit een sector, zoals Bouwend Nederland dit bijvoorbeeld doet. Omdat het verschil tussen branche en sectorale organisaties vaag kan zijn, is hieronder in figuur 2 een schematische weergave gegeven van de verschillen. Beroepsverenigingen hebben minder te maken met de sector als geheel, maar maken zich sterk voor de bevordering van de beroepsuitoefening van hun leden. Een voorbeeld hiervan is de BBK (Beroepsvereniging van Beeldende Kunstenaars), die zich inzet voor de ontwikkeling van de beeldende kunst en de ontwikkeling van haar leden op dit gebied bevordert. Koepels of parapluverenigingen vertegenwoordigen bedrijven op een bepaald gebied. Een voorbeeld hiervan is VNO-NCW, die de landelijke belangen van de Nederlandse ondernemers behartigt. Dit doet ze vanuit één organisatie, maar met meerdere regionale verenigingen. De vakbewegingen vertegenwoordigen de belangen van personen met betrekking tot werk, inkomen en sociale zekerheid. De bekendste in Nederland is de FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging). In geval van de FNV is de vereniging een overkoepelende federatie die meerder vakbonden omvat. Hoewel de meeste organisaties zich sterk maken op sociaal-economische gebieden hebben public interest groups ander prioriteiten. Zij richten zich met namen op consumenten- of milieubelangen. Voorbeelden hiervan zijn de Consumentenbond en Greenpeace. Naast de belangenbehartiging in de private sfeer bestaan er ook verenigingen van

overheidsinstanties die zich met de publieke omgeving bezig houden. Dit kan op supranationaal, landelijk, gemeentelijk of internationaal niveau zijn. De VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten) is hiervan een voorbeeld. Deze organisatie behartigt de belangen van de gemeenten bij andere overheden.



Figuur 2. Verschil branche en sectorale organisaties

Uitleg figuur 2.

De BOZ handelt namens de gehele zorgsector waar onder andere de geestelijke zorg, gehandicaptenzorg en de ziekenhuizen vallen. In een branche zijn alleen delen van de gehele sector opgenomen. In dit geval vallen de NFU en de NVZ onder de branche ziekenhuizen. Een branche is dus een benaming voor alle organisaties die binnen een bepaalde categorie producten of diensten actief zijn.

2.2 Politicologische aspecten

Nederland is een land dat de neiging heeft naar een goede organisatie daarvan. Voor bijna elke denkwijze, stroming of denkbeeld bestaat een stichting of een vereniging die de belangen van deze groepen zo goed mogelijk tracht te behartigen. In het verlengde van de verzuijing is een sterke overlegcultuur ontstaan. De diverse belangen van organisaties en individuen komen samen in adviesraden of commissies die zich verbonden hebben met de overheid. Door middel van deze connectie hebben belangenorganisaties in Nederland een stevige positie binnen het openbaar bestuur. Organisaties kunnen ervoor kiezen hun belangen collectief of individueel te behartigen. In het kader van dit onderzoek is het noodzakelijk een variatie aan te brengen in de perspectieven waarmee naar belangenbehartiging gekeken kan worden. Twee denkstromen op het gebied van de huidige vorm van belangenbehartiging kunnen onderscheiden worden. Dit is allereerst het pluralisme, waarbij veel en verschillende soorten actoren een rol spelen. Ten tweede is dit het neocorporatisme, waarin maar een beperkt aantal organisaties deel uitmaakt van het systeem van belangenbehartiging.

Pluralisme

Er bestaan verschillende definities van het pluralisme. Het Europese Hof heeft in 2007 een uitspraak gedaan over de definitie van pluralisme waarbij zij de nadruk vooral legt op het belang van erkenning van diversiteiten en dynamiek. 'Het pluralisme is gebaseerd op de waarachtige erkenning van en het respect voor de diversiteit en dynamiek van culturele tradities, etnische en culturele identiteiten, godsdienstige opvattingen, artistieke, literaire en sociaal-economische ideeën'. Aldus het Hof in zijn oordeel.

Om een samenleving goed te kunnen laten functioneren, is het van belang dat burgers zich kunnen mengen in het democratische proces, wat vooral bevordert wordt doordat mensen zich verenigen in organisaties. Deze organisaties handelen in het belang van de leden of in het belang van de burgers in het algemeen.

Jacobs (2002) hanteert een definitie van pluralisme die het bestaan en samenwerking van verschillende overtuigingen naast elkaar erkent. Toegepast op de organisatie van de belangenbehartiging in Nederland kan gezegd worden dat dit hier ook het geval is. Er kunnen in één sector meerdere belangenorganisaties bestaan die hun beleid op verschillende speerpunten hebben gericht. Tevens is er sprake van een vrije toetreding van pressiegroepen en concurrentie tussen belangenorganisaties.

Vertommen (2002) onderscheidt twee wegen waarop pluralisme tot uiting komt. De eerste is de vervangingsideologie. Dit soort pluralisme brengt diverse groepen samen zonder daarbij te weten wat hun ideologische basis is. In het verzuilde Nederland uit de jaren '60 en daarvoor lijkt dit een vreemde vorm. Ideologie was die tijd immers een belangrijke inspiratie bij het handelen van individuen en organisaties. Binnen deze vorm stellen de groepen zich neutraal op met respect voor andere meningen. De norm voor het communicatieve proces is meer procedureel dan inhoudelijk. Het gaat niet alleen om de inhoud, maar ook om het procedurele aspect van de manier waarop problemen opgelost worden. Besluiten worden bij democratische meerderheid genomen waarbij het belang van een evenwichtige besluitvorming voor ogen wordt gehouden.

De tweede vorm is het pluralisme van de overtuigingen. Hierbij komen identiteiten met een duidelijke en verschillende mening samen. Pluralisme wordt in deze vorm beschouwd als een proces dat door middel van dialoog probeert tot consensus te komen. Pluraliteit is goed, ondanks dat mensen het niet altijd eens zijn over bepaalde onderwerpen.

Pluralisme kan concluderend geduid worden als een wijze van omgaan met verscheidenheid.

Neocorporatisme

De grote verwevenheid van (belangen)organisaties met de overheid maakt dat Nederland één van de weinige landen is waarbij dit systeem de wijze van organisatie van een land is. De verbondenheid wordt ook wel neocorporatisme genoemd. 'Corporatisme is een systeem van monopolistische belangenvertegenwoordiging door hiërarchisch gestructureerde instituties, erkend of geautoriseerd (zo niet geschapen) door de staat, waarbij aan die instituties formeel of informeel publiekrechtelijke bevoegdheden worden toegekend' (Waarden & Verhallen, 1980).

Één van de uitwerkingen van het neocorporatisme is het poldermodel. Het succes van dit model is de afgelopen decennia mede te danken aan de bereidheid tot samenwerking van werkgevers, werknemers en overheid. Deze vorm van samenwerking is de afgelopen jaren onderwerp van discussie geweest, omdat de nadelen van een sterke institutionalisering van organisaties tot starheid heeft geleid. Een nadeel van het neocorporatisme is dat het ervan uitgaat dat iedereen zich bij een groep heeft aangesloten. Mensen die dat niet doen, vallen tussen wal en schip, omdat ze geen vertegenwoordiging van hun belangen bij de overheid hebben. Zij zijn geen onderdeel van de reguliere overlegstructuren.

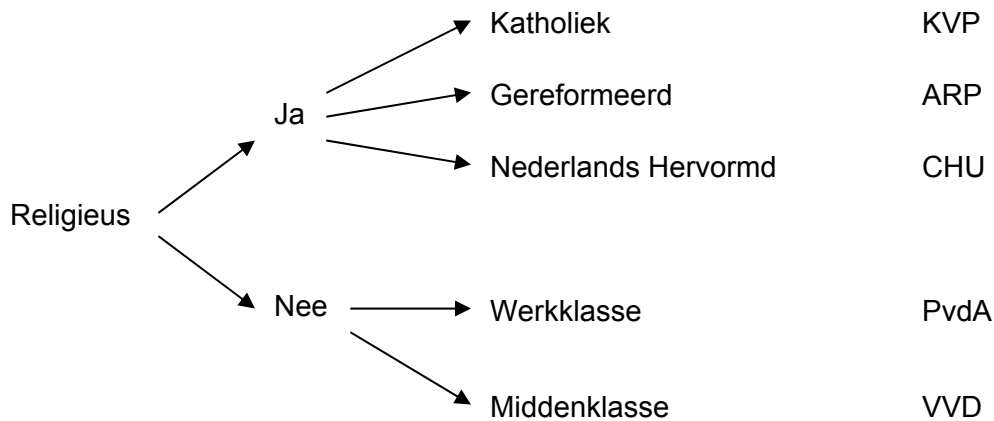
2.3 Nederlandse structuur

Als men pluralisme en neocorporatisme zou moeten indelen, dan kan gesteld worden dat beide uiteinden van een continuüm zijn. Een kenmerk van een neocorporatistisch systeem is dat er een paar organisaties deel uit maken van de gevestigde orde op het gebied van

belangenbehartiging, waarbij het pluralistische systeem zich kenmerkt door een veelheid en diversiteit aan organisaties. Nederland kan gekenmerkt worden als neocorporatistisch waarbij het poldermodel hier een uitvloeisel van is. Toch is merkbaar dat een pluralistisch systeem, waarbij andere groepen toegang hebben tot overlegstructuren, zich verder ontwikkelt. De maatschappij is aan veranderingen onderhevig en dat betekent dat preferenties van organisaties en het systeem van organiseren veranderen.

Corporatisme en de structuren van belangenbehartiging komen voort uit de manieren van organisatie van het politieke systeem. Nederland staat niet vaak in de belangstelling van de buitenlandse media. Dit heeft niet te maken met de grootte van Nederland als politiek macht, maar met de reden is dat de Nederlandse politiek niet spannende genoeg is. Er zijn weinig schandalen, drama's en conflicten die interessant zijn voor buitenlandse media om over te berichten. Toch kenmerkt de Nederlandse politieke situatie zich op drie aspecten

- 1) Minderheden. Nederland is een land dat waarde hecht aan de belangen van minderheden. Dit komt tot uitdrukking in het feit dat nog geen enkele partij ooit de totale macht heeft gehad over het land. De regering is er altijd één van coalities. Minderheden manifesteerden zich door middel van verschillende politieke partijen (figuur 1). Ook in het huidige tijdperk domineren minderheden de politiek in Nederland.



Figuur 1: Verdeling politicologische minderheden

- 2) Tweedeling. Na de fragmentatie in diverse minderheden behelst het tweede aspect van de herkenbaarheid van de politiek in Nederland de scheiding in de maatschappij. Hiermee wordt aangegeven dat de politieke situatie in Nederland bestaat uit een rechts-links en een religieus niet-religieus dimensie. Deze tweedeling geeft specifieke problemen. Doordat Nederland uit minderheden bestaat, is coalitievorming de enige optie om tot regeren te komen. De coalities bestaan vaak uit ideologische burens, maar naar welke dimensie wordt dan gekeken? Welke coalitie er ook geformeerd wordt, er is een 'built-in source of conflict' tussen partijen.
- 3) Verzuiling. De meest beruchte belemmering voor een stabiele overheid in Nederland is de verzuiling. De partijen zoals in de figuur hierboven omschreven bestaan niet alleen uit een groep personen met hetzelfde gedachtegoed, maar zij vormen een hechte sociale groep. Deze hechtheid uit zich niet alleen in het politieke aspect, maar ook in het sociale leven. Een voorbeeld hiervan is de diversiteit aan scholen, gebaseerd op religieuze achtergronden.

2.4 Democratie

Nu de drie belangrijkste moeilijkheden van het Nederlandse systeem duidelijk zijn, kan gekeken worden naar een vorm van democratie, waarin belangen op een bepaalde manier behartigd worden. Andeweg & Irwin (2002) geven aan dat sociale homogeniteit bijdraagt aan de stabiliteit. Aan de andere kant veronderstelt democratie een vorm van verschil binnen de maatschappij. De paradox tussen enerzijds homogeniteit en anderzijds diversiteit/heterogeniteit wordt opgelost door de term *cross-pressured*. Een homogene groep geeft hierbij een individu van een andere sociale klasse of stroming de mogelijkheid in beperkte mate deel te nemen aan activiteiten. Bijvoorbeeld; binnen een christelijke vakbond worden ook mensen toegelaten van welke religie of sociale klasse dan ook. Lijphart (1975) beweert dat Nederland gekenmerkt wordt door een *consociational democracy* wat inhoudt dat het grootste gedeelte van Nederland gesegmenteerd is en de elite telkens op zoek is naar coöperatie. Lyphart legt hiermee de voortekenen van het corporatistische systeem bloot.

Lijphart (1975) noemt corporatisme het best bekende karakteristiek van Nederland. Hij definieert corporatisme als een empirische relatie tussen belangengroepen en overheid die gebaseerd is op uitwisseling en coöperatie. Competitie tussen de actoren speelt volgens hem een minder belangrijke rol. Belangenorganisaties zijn, in tegenstelling tot wat in andere landen gebruikelijk is, geïncorporeerd in het beleidsproces. Deze trend zorgt voor een stroom aan advies en raadgevende organen. Het ontstaan van de Nederlandse PBO's wordt in het buitenland gezien als een uitwas van het corporatisme. De intentie van het instellen van de PBO's was het delegeren van verantwoordelijkheden naar onafhankelijke regulerende commissies waar werknemers, werkgevers en overheid zitting in hebben. Zij dienen hun sector te reguleren. In het geval van de landbouw zijn dat bijvoorbeeld de productschappen. Uit bovenstaande uiteenzetting kan men concluderen dat de productschappen dus ook een vorm van belangenbehartiging zijn. Doch, zij kunnen als specifiek gekenmerkt worden door hun publieke entiteit. Katzentein (1985) benadrukt het positieve effect van corporatisme voor kleine landen. Zij zijn door hun kleine thuismarkt afhankelijk van de internationale markt. In een open economie, zoals in Nederland, is de overheid relatief minder in staat om de economie te sturen en de optie van protectionisme zou de economie van het land stevig aantasten. In lijn met dit argument kunnen open economieën zich alleen aanpassen aan veranderende omstandigheden als zij beschikken over voldoende consensusmogelijkheden. De actoren kunnen het land alleen voorbereiden op veranderende omstandigheden door samen te werken. Corporatisme is hierdoor functioneel in een open economie. Het bevorderen van innovatie kan door vormen van corporatisme tot stand komen.

2.5 Belangenbehartigingstrategieën

Om als belangenorganisatie de leden van dienst te kunnen zijn, moet een keuze gemaakt worden welke belangen behartigd dienen te worden. Van Schendelen (1994) maakt hierbij onderscheid tussen economische belangen en algemene belangen of deelbelangen.

Economische belangen

Tal van organisaties houden zich bezig met de behartiging van sociaaleconomische belangen. Hier zijn de FNV en VNO-NCW een voorbeeld van. Organisaties die economische belangen behartigen maken een onderscheid in het behartigen van sociaaleconomische belangen en andersoortige belangen. Bij deze indeling ontstaat drie vormen van belangentegenstelling. Er kan een confrontatie ontstaan tussen verschillende sociaaleconomische belangen. In deze situatie staan alleen sociaaleconomische belangen op het spel, andere belangen staan niet in de aandacht. Een tweede situatie ontstaat wanneer alleen niet- sociaaleconomische belangen op het spel staan. In deze vorm spelen de sociaal economische belangen geen rol. De derde situatie

omvat een confrontatie tussen sociaaleconomische en andere belangen. In deze situatie dient een evenwicht gezocht te worden tussen sociaaleconomische en andere belangen.

Algemene belangen

Een ander onderscheid dat gemaakt kan worden bij het behartigen van belangen, is door te kiezen voor het algemeen belang. Wat dit begrip precies inhoudt, kan door niemand duidelijk worden gemaakt, maar organisaties trachten door het gebruik van deze term hun legitimiteit te vergroten. Hoe het behartigen van het algemeen belang in de praktijk uitgevoerd wordt, staat daarbij niet ter discussie. Om enige richting en inhoud te geven aan de term algemeen belang wordt hieronder de term ideële organisatie verder uitgewerkt.

Ideële organisaties streven het algemeen belang na, wat inhoudt dat zij uitsluitend belangen behartigen die te maken hebben met overtuigingen, waarden, houdingen en meningen van aanhangers van deze organisatie. Deze aanhangers voelen zich alleen gebonden door de overtuiging die zij zijn toegedaan. Daarbuiten voelen zij zich op geen enkele andere manier verbonden tot elkaar. Hoewel ideële organisaties het algemeen belang nastreven bestaan er ook organisaties die een begrensde belang dienen. Deze organisaties worden categoriale organisaties genoemd. Vakbonden zijn hiervan een voorbeeld.

Een duidelijke scheiding van de functie van belangenorganisaties maakt dat zij hun overlevingskans vergroten. Zij kunnen hun achterban makkelijker mobiliseren die ook nog eens meer gemeenschappelijke kenmerken heeft. Er zijn naast de overtuigingen ook meer gemeenschappelijkheden. Een categoriale organisatie heeft daarom ook een betere verankering in de samenleving. Hierbij kan wel een kritische opmerking geplaatst worden. Vakbonden worden in het algemeen geplaatst onder de categoriale organisaties. Toch hebben zij de afgelopen jaren te maken gehad met een dalend leden aantal en voelen een sterke druk om te verantwoorden wat ze doen.

2.6 Collectieve actie

Een van de mogelijkheden die bedrijven hebben om zich te organiseren is via het opzetten van een collectief dat namens hen handelt. Huberts (1988) omschrijft collectieve actie als volgt. 'Collectieve actie is de poging van een groep gelijkgezinden om door bundeling van krachten een specifiek, dat wil zeggen beperkt, politiek doel te bereiken. Het laatste, het bereiken van een politiek doel, kan in de context van belangenorganisaties breder worden geïnterpreteerd. Ze willen niet alleen een politiek doel bereiken, maar willen wellicht ook andere lagen van de overheid beïnvloeden. Collectieve actie wordt volgens Huberts door een aantal elementen gekenmerkt, nl.

- belangen
- actoren
- actie
- reactie
- maatschappelijke context
- maatschappelijke effecten

Belangen vertegenwoordigen de inhoud van de organisatie en waar ze voor staan. De inhoud hiervan kan latent of manifest zijn en de belanghebbenden kunnen een bepaald belang (categoriaal) of het algemeen belang nastreven.

2.7 Innovatie

In de literatuur worden verschillende termen and kwalificaties aan het begrip innovatie toegekend. Deze omvangrijke omschrijvingen maken het lastig om een richting te vinden in wetenschappelijke artikelen.

2.8 Definitie

Om tot een afbakening te komen van het begrip innovatie wordt allereerst gekozen voor bedrijfskundige literatuur. De redenen hiervoor zijn dat de bedrijfskunde het begrip beter heeft uitgewerkt en de definitie van innovatie de inhoud daarvan beter begrijpbaar maakt. Daarnaast neigen de overheid en semi-overheid steeds meer naar de invoering van principes als efficiency en effectiviteit. Met deze achtergrond zijn de bedrijfskundige definities van innovatie ook tot stand gekomen.

In de academische literatuur en semi-academische documenten is innovatie op verschillende manieren gedefinieerd. Om een smallere afbakening mogelijk te maken wordt door Bartlett & Ghoshal (1987) een onderscheid gemaakt tussen degene die innovatie ziet als een 'final event' en degene die het ziet als een proces. Schumpeter (1934) heeft innovatie omschreven als iets dat de creatie van nieuwe combinaties mogelijk maakt. Deze nieuwe combinaties kunnen uit allerlei vormen bestaan. Bijvoorbeeld, een nieuw product, een nieuwe technologie, nieuwe organisatiestructuren, veranderende of nieuwe processen. Innovatie kan ook gezien worden als het toepassen van nieuwe kennis. Bij belangenorganisaties speelt de vraag of zij hun leden tevreden kunnen houden met de toepassing van nieuwe concepten, waardoor de leden beter in staat zijn hun doelen te bereiken. Een theoretische definitie van innovatie kan dus zijn of er nieuwe kennis toegepast wordt. In deze scriptie zal deze definitie gebruikt worden om innovatie te kenmerken. Dit houdt niet in dat hiermee het begrip al meetbaar is.

In het dagelijkse taalgebruik worden de begrippen innovatie en inventie nog wel eens door elkaar gehaald. Chesbrough (2003) heeft een onderscheid aangebracht tussen de twee begrippen. Hij geeft aan dat inventie anders is dan innovatie, omdat het dit een nieuwe ontdekking is en dat er nog geen rekening gehouden wordt met de eventuele toepassing of commercialisering van de inventie. In het proces van innovatie is de consument / afnemer juist wel van belang. Een innovatie is daarnaast een opeenvolgende vertaling van de inventie in de markt of samenleving, wat betekent dat dit een praktische toepassing is van het nieuwe idee. Bij het theoretische bouwwerk van deze scriptie wordt gebruik gemaakt van het begrip innovatie. Nieuwe ideeën en inventies zijn dus wel belangrijk, maar voor dit onderzoek is de praktische toepassing hiervan nog belangrijker.

In eerdere beschrijvingen van innovatie wordt het gezien als een eindproduct, hoewel het merendeel innovatie niet ziet als een eindproduct. Chesbrough (2003) ziet innovatie als een proces, en geeft aan dat innovatie is 'applying knowledge to a real problem and taking an idea to market'. Tidd et al. (2001) 'a proces of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice'. Beide auteurs zien innovatie als het management van een proces. Een uitgebreidere beschrijving van innovatieve processen volgt later in dit hoofdstuk.

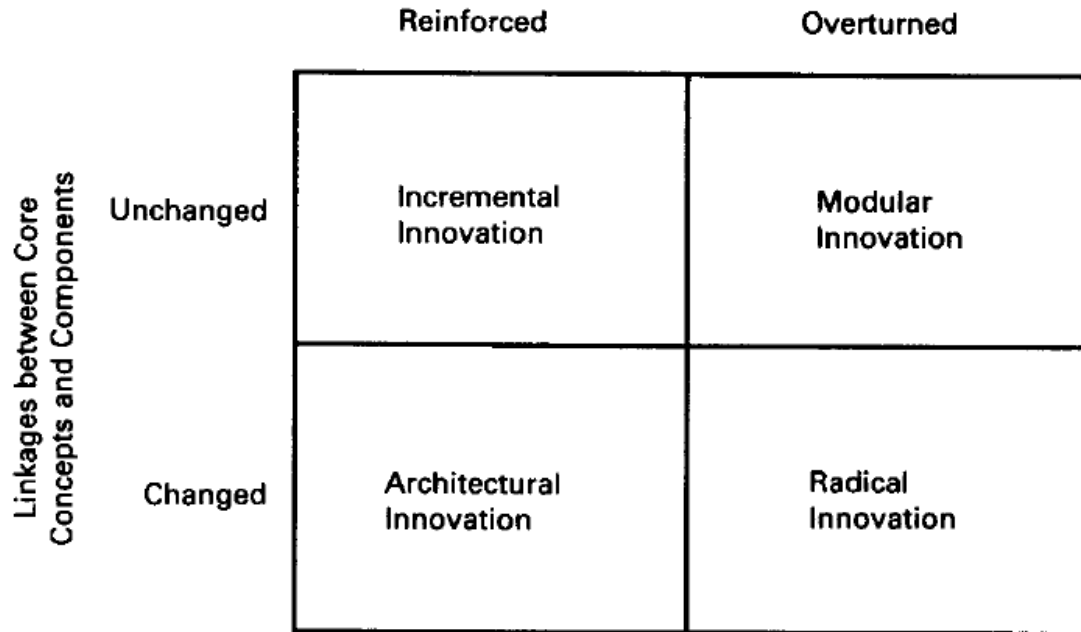
2.9 Ordening

Innovatie omvat vele verschillende vormen, bijvoorbeeld, product, proces, organisatie, management, module, architecturale, bestuurlijke innovatie, enz. Het is voor deze thesis niet nodig al deze vormen van innovatie tot in detail uit te werken. Wat wel genoemd moet worden, is dat er geen breed geaccepteerde definitie en schema's zijn om innovatie te classificeren. Auteurs van (wetenschappelijke) artikelen over innovatie categoriseren types van innovatie verschillend. Garcia & Calantone (2002) hebben onderzocht dat de inconsistentie in de categorisering leidt tot het gebruik van verschillende benamingen voor dezelfde soort innovatie. In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de in de literatuur regelmatig gebruikte classificaties voor de term innovatie.

Een onderscheid dat vaak gemaakt wordt, is het verschil in product- en procesinnovatie (Tidd et al., 2001). Een productinnovatie legt de nadruk op welke factoren een product moet bevatten om commercieel succesvol te zijn. Er wordt vanuit een derde persoon perspectief gekeken naar het product. In veel gevallen is dit vanuit het oogpunt van de consument. Opvallend hierbij is dat geen van de auteurs de burger als subject neemt om naar een productinnovatie te kijken. Het verbeteren en de productie van een product wordt procesinnovatie genoemd. Het productie proces kan omschreven worden als 'the system of process equipment, work force, task specifications, material inputs, work and information flows, etc. that are employed to produce a product or service' (Utterback & Abernathy, 1975). Een harde scheidslijn tussen product- en procesinnovatie is niet altijd te maken.

Een tweede aspect om innovaties te onderscheiden is de mate van nieuwheid. Nieuwheid kan geplaatst worden in een continuüm van helemaal nieuw tot oud met een paar kleine aanpassingen. De totstandkoming van totaal nieuwe producten wordt meestal veroorzaakt door radicale, discontinue of disruptive innovatie. Aanpassing worden gelabeld als incrementeel, waarbij alleen kleine veranderingen aangebracht worden aan bestaande producten. Radicale innovatie vereist grote organisatie- en procedurele aanpassingen om succesvol te kunnen worden (Rothwell, 1992). Er moet dus een organisationele verandering tot stand worden gebracht om radicale innovatie mogelijk te maken. Dit betekent het omzetten van huidige structuren en procedures om de totstandkoming van innovatie te laten plaatsvinden. Incrementele innovaties vinden daarom ook vaker plaats. Hier heeft de structuur van de organisatie minder invloed op.

Naast radicaal en incrementeel kan ook een onderscheid worden gemaakt in modulaire innovatie en architectinnovatie. In een architectinnovatie zijn huidige componenten van een bestaand systeem in een nieuwe manier vorm gegeven. Deze vorm van innovatie wordt vaak getriggerd doordat er iets verandert in de vormgeving van één van de componenten. Een modulaire innovatie verandert het gehele design van een bestaande technologie in een nieuw. Een voorbeeld hiervan is dat analoge signalen vervangen worden door digitale signalen. Henderson & Clark (1990) hebben een figuur ontwikkeld waarmee innovaties geclassificeerd kunnen worden.



Figuur 2, Henderson & Clark (1990)

Naast de nieuwheid van innovatie heeft ook de impact van een innovatie betrekking op de classificatie. Een innovatie kan een hele samenleving beïnvloeden, maar ook een bepaalde industrie, sector, of individuele instellingen of personen. Om de impact van innovatie weer te geven hebben Freeman et al. (1988) een schema ontwikkeld waarin de impact van innovaties duidelijk wordt.

Radicale innovaties

Radicale innovaties zorgen voor een grote vernieuwing. In de private sector dragen zij bij aan grote marktgroei. Deze soort innovaties hebben effect op structurele sociale veranderingen.

Incrementele innovaties

Dit zijn innovatie die structureel in iedere branche voorkomen. Het gaat hierbij om kleine veranderingen die op een continue basis plaatsvinden. Ze kunnen gepland worden door het management of voortkomen uit ideeën van medewerkers op basis van hun ervaringen. Deze vorm heeft een kleine impact en richt zich voornamelijk op het verbeteren van huidige technologieën of producten.

De verschillen tussen incrementele en radicale innovaties zijn weergegeven in het onderstaand schema

Radicaal innovatie proces	incrementeel innovatie proces
Start vaak met een technologiegedreven inventie	Start vaak met een analyse (klant perspectief)
Hoge mate van onzekerheid	Lage mate van onzekerheid
Lange ontwikkelingstijd	Kortere ontwikkelingstijd
Informeel, ongestructureerd proces	Formeel, gestructureerde structuur
Prototype is ontwikkeld in een vroeg stadium	Prototype is ontwikkeld in een laat stadium
Maakt gebruik van dynamische innovatiemodellen	Maakt gebruik van lineaire innovatiemodellen

bron: Freeman et al. (1988)

Technologische revoluties

Deze vorm vindt vooral plaats in een techno economische context. Sommige van deze revolutionaire innovaties kunnen een hele economie beïnvloeden.

Veranderingen van technologische systemen

Deze vorm is een combinatie van radicale en incrementele innovatie. Deze vorm heeft effect op verschillende sectoren tegelijk, maar ook nieuwe branches kunnen door deze manier van innovatie ontstaan. Deze vorm van innovatie gaat vaak gepaard met andere vormen van innovatie, bijvoorbeeld, organisationeel, productie- of managementinnovaties.

Voorwaartse en achterwaartse innovatie

Krebbix, van Assen & Schreiber (2006) spreken over een paradox van innovatie met betrekking tot vernieuwing en het efficiënter produceren. Voorwaartse innovatie wordt gedefinieerd als het ontwikkelen van nieuwe functies in bestaande of nieuwe producten/diensten. Het gaat hierbij om de introductie van nieuwe methoden of een verandering van bestaande methoden. Voorbeeld kan zijn de transformatie van een analoog naar een digitaal signaal, wat impliceert dat er echt iets nieuws ontstaan is.

Achterwaartse innovatie beschrijven zij als het goedkoper en sneller realiseren van bestaande functies. Als een machine 100 stuks per dag produceert en een organisatie kan dit door middel van een nieuwe machine verhogen naar 200 stuks dan betekent dit dat er goedkoper en sneller geproduceerd kan worden. Dit heeft geen geheel nieuwe productiemethode (voorwaartse innovatie) tot stand gebracht, maar heeft het proces sneller gemaakt. In hun boek Van kiem tot cash (2006) wat door de drie auteurs geschreven is geven zij aan dat hun onderzoek laat zien dat organisaties vaak te veel gericht zijn op achterwaartse innovatie en daarmee te weinig naar de toekomst kijken.

2.10 Aanjagers van innovatie

Verschiedende factoren hebben invloed op de mate van innovatie van organisaties. Deze aspecten kunnen verdeeld worden in drie categorieën. Drivers, enablers en barriers. Drivers en enablers kunnen gezien worden als antecedenten, condities die het innovatieproces beïnvloeden. Barriers worden gezien als een niet goed functionerende enabler. De enabler is op één of andere manier niet sterk krachtig genoeg om de innovatie door te zetten.

Drivers

Drivers kunnen geïnterpreteerd worden als redenen om een innovatie te starten.

Een belangrijk verschil in drivers is een vorm waarbij innovatie tot stand komt door middel van een vraag en innovatie die technologiegedreven is. Deze beide vormen vallen in de categorie van redenen om een innovatie te starten. Schienstock & Hamalainen (2001) hebben vijf aspecten die innovatie aanjagen.

- 1) Wereldwijde competitie en opkomende druk om te innoveren
- 2) Deregulatie en liberalisatie van de markt
- 3) Ict-revoluties
- 4) Verhoogde complexiteit van de wetenschap en technologie
- 5) Veranderende vraag van consumenten

De eerste drie drivers zorgen voornamelijk voor een druk op de totstandkoming van innovatie. Om het anders te verwoorden: pushen deze drivers innovatie. De laatste twee drivers kunnen geclassificeerd worden als pull drivers.

De bevindingen van Schienstock en Hamalainen (2001) komen overeen met onderzoeksresultaten van andere auteurs. Pavitt (1984) maakt een onderscheid op basis van vier drivers nl. technologische ontwikkelingen, handelen naar vraag, verhoogde concurrentie en overheidsregulatie. Geconcludeerd kan worden dat deze factoren allemaal extern georiënteerd zijn. Drucker (2002) heeft zeven andere drivers omschreven. Hij benadrukt dat succesvolle innovaties het gevolg zijn van een bewust en gefocust onderzoek naar de kansen van deze innovaties. Hij maakt een duidelijke scheiding tussen interne en externe innovatievormen. Bij intern gaat het om de onverwachte gebeurtenissen, incongruentie, procesbenodigdheden en industrie- of marktveranderingen. Bij extern gaat het om demografische factoren, veranderingen in perceptie en het opkomen van nieuwe kennis. Deze 7 aspecten kunnen volgens Drucker gezien worden als condities om innovaties te starten. Volgens hem is het noodzakelijk te analyseren wat de benodigdheden en mogelijkheden van de potentiële gebruiker kunnen zijn.

Concluderend kan gesteld worden dat de drivers van Steinstock et al. (2001) en Pavitt (1984) gaan over een macro level van innovatie. Of om het anders te verwoorden: ze handelen op externe gebieden.

Een tweede categorie drivers heeft betrekking op aspecten die vaststellen wat de meest effectieve manier is om het proces van innovatie vorm te geven.

Enablers

Enablers maken het mogelijk dat innovatie tot stand komt. Voor dit onderzoek worden enablers beschouwd als een variabele die door een organisatie kan worden beïnvloed. Er zijn diverse auteurs die geschreven hebben over enablers. Kerkhof (1994) onderscheidt vijf categorieën die de organisatie faciliteren bij innovatie

- 1) Communicatie en manipulatie van de media. Dit kan zijn via conferenties, adviseurs, workshops, literatuur of colleges.
- 2) Karakteristieken van innovatie. Bijvoorbeeld, complexiteit, risico en kosten.
- 3) Individuele karakteristieken, zoals financiële positie, sociale status, leeftijd en niveau van opleiding.
- 4) Organisatie karakteristieken. Bijvoorbeeld, organisatie structuur, openheid, formaliteit van de organisatie of leiderschapsstijl.
- 5) Omgevingskarakteristieken. Hieronder vallen omgevingsonzekerheid, markt structuur.

Omdat de omgevingskarakteristieken en karakteristieken van innovatie niet door een organisatie kunnen worden beïnvloed, zullen deze twee categorieën in deze thesis beschouwd worden als drivers. De overige categorieën zijn door een organisatie te beïnvloeden en vallen daardoor onder de enablers.

Barriers

Dit zijn factoren die de start van innovaties verhinderen of het proces verstoren. Onzekerheid is een factor die daarbij het meest voorkomt. Onzekerheid en het daarmee gepaard gaande risico verhinderen vaak dat organisaties innovaties initiëren. Daarnaast is ook de output van een innovatie onzeker en weet men niet of de innovatie het gewenste resultaat oplevert. Als tweede factor kan complexiteit genoemd worden. Organisaties zijn van nature niet gewend om te innoveren en weten daardoor niet hoe ze innovatie tot stand moeten brengen (Tidd et al., 2001). Voor deze thesis wordt een barrier gezien als een enabler die niet goed functioneert.

Onzekerheid en complexiteit worden in deze thesis gewaardeerd als drivers van innovatie, omdat deze invloed hebben op de scope van innovatie.

Concreet kan gesteld worden dat drivers gezien kunnen worden als aspecten die invloed hebben op het optimale design van een innovatieproces, *maar die niet kunnen* worden beïnvloed door de netwerkactoren. Enablers worden gezien als aspecten die invloed uitoefenen op het optimale design van een innovatieproces *en beïnvloed kunnen* worden door de actoren in dat netwerk.

2.11 Succes- en faalfactoren

Er zijn diverse auteurs geweest die onderzoek hebben gedaan naar de successen van innovaties. Deze onderzoeken zijn voornamelijk gebaseerd op organisaties uit de private sector. Dit is tevens een beperking van dit gedeelte van het theoretisch kader. Om toch succes- en faalfactoren aan te kunnen geven, worden deze onderzoeken relevant geacht, hoewel de onderzoekssubjecten niet tot de publieke sector behoren. Diverse onderzoeken laten zien dat 20 tot 30 procent van de innovaties niet succesvol is, waarbij 50 procent geen vooruitgang laat zien in ontwikkeling. Veel van deze projecten eindigen uiteindelijk ook in onsuccesvolle projecten. Cozijnsen, Vrakking & IJzerloo (2000) hebben een onderzoek gedaan bij 50 organisaties in de voedingsindustrie, verzekeringsbranche, elektro sector. Hieruit blijkt dat 23 % van de innovaties succesvol was en 23 % gedeeltelijk succesvol was. 39 % is geheel of gedeeltelijk mislukt en 16 % faalde volledig.

2.12 Meten van succes

Onderzoeken geven met de term succesvol of onsuccesvol aan wat hun waardeoordeel is over een toegepaste innovatie. Om het begrip succesvol inhoud te geven wordt er in deze paragraaf een uiteenzetting gegeven van de relevante aspecten met betrekking tot dit begrip.

De lage percentages van organisaties die succesvol zijn op het gebied van innovatie geven aan dat een meer systematische en professionele manier van werken nodig is. In eerdere stadia in de literatuur wordt door auteurs gesproken over de 'ideale' manier van innovatieprojecten. Hierbij vergeten zij vaak de term succesvol te beschrijven of überhaupt te noemen. Een vraag die van belang is in dit onderzoek is welke factoren een positieve correlatie hebben met succesvolle innovaties.

De relevante literatuur kan hierop tot nu toe geen antwoorden geven. Verschillende verklaringen zijn hiervoor te geven (Wolfe, 1994):

- De meeste studies gaan alleen in op een gedeelte van het innovatieproces en kunnen daardoor het proces als geheel niet waarderen
- Er wordt geen theoretische focus aangebracht, waardoor er geen richting gegeven wordt aan het proces.
- Succes wordt in vele verschillende vormen gedefinieerd en generalisatie is daardoor niet mogelijk
- Het onderzoek gaat niet in op welk type innovatie onderzocht is. Een technologische succesvolle innovatie heeft andere succesfactoren dan een complexe organisationele organisatie.

De succesindicatoren zijn volgens Cozijnsen et al. (2000) onder te verdelen in makkelijk kwantificeerbaar en slecht kwantificeerbaar.

Makkelijk kwantificeerbaar

- Verhoging van de omzet
- Verhoging van de winst
- Verhoging van de productiviteit

Slecht kwantificeerbaar

- Werksfeer
- Veranderingen in de machtsbalans

Rothwell (1992) heeft onderzoek gedaan naar succesfactoren en concludeert dat er drie eigenschappen zijn die innovatieprocessen gemeen hebben:

- 1) Success is multi-factored, dit houdt in dat er voor succes competenties moeten zijn in diverse functies inclusief coördinatie tussen de functies. Één of twee dingen heel goed doen geldt niet. De keten is zo sterk als de zwakste schakel!
- 2) Generalisatie van succesfactoren, Dit veronderstelt dat dezelfde succesfactoren gelden voor alle sectoren, hoewel factoren per sector verschillende gewaardeerd kunnen worden.
- 3) Succes is 'people-centered', succes wordt bepaald door het goed managen van de resources en capabilities in de organisatie.

Rothwell heeft acht indicatoren beschreven die maken dat innovaties succesvol zijn.

- Goede interne en externe communicatie
- Innovatie zien als een bedrijfsbrede functie
- Implementatie moet goed gepland zijn en er moeten controle procedures zijn
- Efficiëntie en hoge kwaliteit van de productie
- Sterke marktorientatie
- Goede technische dienstverlening aan klanten
- Het hebben van sleutelfiguren
- Hooggekwalificeerd management

Vermeld moet worden dat de bovengenoemde succesfactoren grotendeels projectgeoriënteerd zijn. Deze factoren gaan over handelingen die organisaties verrichten tijdens het innovatieve proces. De beperking van deze factoren is dat deze lijst niet weergeeft welke succesfactoren er zijn om innovaties op te starten.

Door de bovengenoemde auteurs wordt vooral in termen van indicatoren gesproken bij het meten van succes. Naast indicatoren om succes te meten kan ook een theoretische definitie gegeven worden van succes. Vanuit een evolutionaire benadering kan het voortbestaan van een organisatie een opvatting van succes zijn. Ook een relatieve benadering waarin de organisatie zich succesvol vindt als ze beter is dan de rest kan als theoretische variabele gezien worden.

Verskil in opvatting

Rothwell (1992) concludeert dat er duidelijk aan te geven is welke succesfactoren bij innovatie een rol spelen. Dit in tegenstelling tot de opvattingen van Cozijnsen et al. (2000) die vinden dat 'relevant literature lacks clear conclusions about which factors have a positive effect on successful innovation'. De redenatie dat er niet duidelijk te concluderen is welke factoren innovatie bevorderen, komt voort uit een het feit dat veel succesfactoren onderzoek maar bepaalde delen van het innovatieproces onderzoekt. Daarnaast zijn er ook diverse meetmethoden waarop innovaties beoordeeld worden. Uiteindelijk blijkt dat het moeilijk blijft om succesfactoren op het gebied van innovatie vast te stellen. Cozijnsen et al. (2000) concluderen hierbij dat de succesfactoren afhankelijk zijn van het type innovatie. Radicale innovaties hebben

andere succesfactoren dan incrementele innovaties. Het onderzoek toont aan dat er geen factoren zijn die generaliseerbaar zijn naar alle type innovaties.

2.13 Het innovatieproces

De vorige paragraaf gaf inzicht in hoe verschillende innovaties er uit kunnen zien. De realisatie van zo'n innovatie kan worden beschreven aan de hand van een innovatieproces. Het heeft zoals iedere activiteit een begin en een eind. Een belangrijk aspect hierbij is hoe het proces op gang gehouden kan worden en te bepalen wanneer het eind is bereikt. De uitdaging is dus voor iedere organisatie hetzelfde, ongeacht het type van organisatie; privaat of publiek.

Innovatiegeneraties

Rothwell (1992) heeft onderzocht dat niet alleen het type innovatie kan verschillen, maar dat in de loop der tijd ook anders gedacht wordt over het verloop van het innovatieproces. Gedurende de jaren 50 en 60 van de vorige eeuw werd vooral op een lineaire manier naar het innovatieproces gekeken, waarbij niet naar de vraag uit de markt werd gekeken maar meer naar wat de ingenieurs ontwikkeld hadden (push strategie). Door de gedachte dat organisaties steeds meer samen moesten doen, kwam in de jaren 70 de notie dat er meer interactie moest komen tussen schakels in het sequentiële proces. De jaren 80 werden gekenmerkt door het parallel laten lopen van verschillende processen. Hierdoor werden R&D en het maken van prototypen gelijktijdig uitgevoerd en met eventuele feedback loops verbeterd. De nadruk lag hierbij ook op het onderhouden van goede contacten met leveranciers en afnemers van de producten/diensten. Na nader onderzoek gedaan te hebben bij Japanse ondernemingen werd ontdekt dat flexibiliteit, integratie en netwerken een meerwaarde kunnen hebben voor het proces.

2.14 Rol van management bij innovatie

De bovengenoemde beschrijving van innovatie suggereert dat er verschillende manieren zijn om tot innovatie te komen. Het is niet alleen van belang te kijken naar de innovatie op zich, maar ook naar de randvoorwaarden. Één van die randvoorwaarden is de opstelling van het management bij innovatie. Deze paragraaf gaat over welke rollen het management op zich kan nemen om een innovatieproces vorm te geven.

Roberts en Fusfeld (1981) hebben vijf rollen gedefinieerd waarmee het management tot een effectieve manier van innovatie kan komen. Deze vijf rollen komen voor in verschillende gradaties in elk van de fasen van innovatie. Welk innovatiemodel ook genomen wordt, bij elke stap hoort een bepaalde managementvorm die ervoor zorgt dat het innovatieproces de juiste kant op wordt gestuurd. Soms is het zelfs slim om per fase meerdere rollen aan te nemen.

De volgende rollen worden door Roberts et al. (1981) onderscheiden:

- 1) ideegenerator
Dit is iemand die onderzoekt en informatie verzamelt over markten, technologieën, modellen en procedures. Hieruit worden ideeën gegenereerd die gebruikt kunnen worden om een nieuwe dienst of product tot stand te brengen.
- 2) Ondernemer / kampioen
Een persoon die herkent, voorstelt, pusht en nieuwe ideeën uitdraagt. In het radicale innovatieproces is deze persoon erg belangrijk, aangezien hij/zij de visie heeft om ideeën te convergeren en er contextuele factoren aan toe te voegen.
- 3) Projectleider

- Dit is de planner, coördinator van diverse activiteiten en inzet van mensen die betrokken zijn bij het innovatieproces. Hij probeert ze zo te motiveren dat het idee in de praktijk wordt gebracht.
- 4) Gatekeeper
Deze persoon is verantwoordelijk voor het verzamelen en ordenen van informatie over de interne en externe omgeving. Hij kan zich focussen op de behoefte van leden, de behoefte van de consument of toeleveranciers.
 - 5) Sponsor / coach
Dit is een persoon die op een afstand het proces volgt. Hij is niet direct betrokken bij het proces maar functioneert als een kritisch persoon. Normaliter wordt deze rol uitgevoerd door een eerdere projectleider of ondernemer.

Zoals hierboven benoemd, is elke rol uniek, wat vraagt om verschillende competenties van het management. Het belang van het management bij innovatieve ontwikkelingen is hiermee duidelijk gemaakt en zal in het onderzoek verder aan bod komen.

Naast deze vijf rollen zijn er omstandigheden waarin additionele rollen nodig zijn om innovatie tot een succes te maken. Een voorbeeld hierbij kan zijn een kwaliteitscontroller of een effectieve trainer. Hoewel deze rollen belangrijk zijn in het proces, zijn het niet de kritische factoren om van een idee tot een dienst of product te komen. Verder kan gesteld worden dat de mate van belangrijkheid van iedere rol afhangt van de fase waarin de innovatie zit. In eerste instantie is een ideegenerator van belang, waarbij verder in het proces een projectleider belangrijker wordt.

Het is niet zo dat in iedere case één persoon een bepaalde rol aanneemt. Drie punten zijn hierbij van belang

- 1) Sommige rollen moeten door meerder personen uitgevoerd worden.
- 2) Sommige personen vervullen meerdere rollen.
- 3) De rollen die mensen aannemen veranderen naarmate de tijd vordert.

Uit de empirische studie van Chakrabarti en Hauschildt (1989) blijkt dat in een beperkt aantal gevallen geen scheiding van rollen bestaat. Veelal vervullen personen meerder rollen in het innovatieproces. Zij geven in hun onderzoek aan dat de scheiding van rollen afhangt van twee factoren. De eerste is de complexiteit van het systeem (hoe ingewikkeld is de organisatie of het netwerk) en de tweede is de complexiteit van het probleem (hoe ingewikkeld is de innovatie). Een hogere mate van complexiteit vraagt om de toepassing van meerdere rollen. Om effectief door een innovatieproces te komen geven Roberts et al. (1982) aan dat elke rol aan bod moet komen.

Managementvaardigheden en organisatie-innovaties

Wanneer het woord innovatie inhoudt wordt gegeven in dagelijkse conversaties wordt vooral gesproken over het belang van technologische kennis. Managementvaardigheden en organisatieprincipes voor innovatie worden hierbij vrijwel nooit genoemd. De term innovatie vraagt niettemin om additionele aspecten buiten het technologische perspectief op innovatie. De niet-technologische determinanten van innovatie benutten kennis, zorgen voor voordeel ten opzichte van anderen en creëren nieuwe bronnen van groei.

Het poldermodel is de afgelopen decennia succesvol geweest in het bijeen brengen van partners op socio-economisch gebied. Dit model is met name gebaseerd op industriële economie, traditionele organisatievormen en laaggeschoolde productiemedewerkers (Volberda & Van den Bosch, 2005). Deze vorm biedt voornamelijk concurrentievoordeel aan lage lonenlanden en dus niet aan Nederland. Voortzetting van het poldermodel is geen aantrekkelijke gedachte voor ontwikkelde (westerse) landen. Het tot stand brengen van een toegevoegde waarde door moeilijk na te maken innovaties is van groot belang (Volberda, 2004).

Buiten het benoemen van zwakke punten in technologische innovaties, wordt de Nederlandse discussie over innovatie gedomineerd door debat over het selecteren van de meest belovende technologieën. De gedachte is dat wanneer een klein land wil innoveren, het moet investeren in een klein aantal technologieën waarin het kan uitblinken. Het debat wordt hierdoor sterk gericht op technologische innovaties en negeert andere aspecten die bijdragen aan de totstandkoming van innovatie. Het kunnen 'zien en begrijpen', opnemen en toepassen van kennis is de meest verwaarloosde determinant van innovatie (Volberda et al., 2005). Deze twee auteurs hanteren de term administratieve innovatie als nieuwe managementvaardigheden en organisatieprincipes voor het gebruiken van bestaande kennisbasis om nieuwe combinaties te maken. Management- en organisatie-innovaties hebben hierdoor een duidelijke impact op de relatie tussen technologie en kennis. Een meer strategische manier van omgaan met innovaties is gewenst. Niet meer van hetzelfde doen of deelnemen aan de rat race, maar het fundamenteel herzien van de kernactiviteiten. Er moet een manier gevonden worden om jezelf als organisatie te onderscheiden. Management kan dit proces faciliteren.

Dynamische managementvaardigheden

Vele ondernemingen in de private sector werken momenteel aan het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden en 'de nieuwe manager'. Het antwoord is gevonden in de term dynamische managementvaardigheden. "Dynamische vaardigheden geven het vermogen van het management weer om reactief te reageren of proactief in te spelen op verschillende eisen vanuit veranderende competitieve omgevingen" (Volberda et al., 2005). Deze dynamische vaardigheden zijn gebaseerd op de suggestie dat het vermogen tot veranderingen of aanpassing organisaties een belangrijk voordeel kan bieden. De meest complexe dynamische vaardigheden hebben betrekking op de gehele waardeketen. Het management kijkt niet alleen naar het interne gedeelte van de organisatie, maar trekt een grotere cirkel om de organisatie waarbinnen ook andere stakeholders vallen. Zij beïnvloeden immers het functioneren van de organisatie.

Dynamische vaardigheden hebben:

- Bredere en diepere kennis
- Hoog absorptievermogen
- Brede managementdenkkaders en veel experimenteerdrift
- Hogere-ordeleren

Dynamische vaardigheden vragen in mindere mate om oppervlakkige kennis, maar meer naar een bredere en diepere kennisbasis. Daarnaast is een diversiteit in expertise vereist om de juiste antwoorden te kunnen vinden op problemen. Veel huidige nieuwe producten zijn tot stand gekomen door innovatie op het snijvlak van twee expertisegebieden (Grant, 1996). Het vermogen om meerde technologieën te koppelen onderscheidt innovatieve organisaties van andere. Beide vormen van kennis, diepte en breedte zijn nodig om tot dynamische vaardigheden en nieuwe producten/processen/diensten te komen. De diepte om complexe problemen op te lossen, de breedte is van belang voor het vormen van nieuwe dynamische vaardigheden.

Dynamische vaardigheden vragen gezien de complexe problemen waarmee een organisatie te maken heeft om een hoog absorptievermogen. Om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen is het nodig om signalen vanuit de omgeving van de organisatie op te vangen. Essentieel hierbij is dat managers het vermogen moeten hebben om de waarde van nieuwe informatie te schatten, te herkennen en waar mogelijk toe te passen om doelstelling van de organisatie te bereiken. Absorptievermogen vraagt om doorlatende grenzen, het scannen van nieuwe informatie en het herkennen en effectief inzetten van die werknemers die functioneren als poortwachters en grensverlegers (Leonard-Barton, 1992). Het investeren in brede sociale netwerken en het verleggen van de organisatiegrenzen zijn van belang.

Naast het vermogen om nieuwe ideeën te identificeren en te ondersteunen is het noodzakelijk dat managers de ruimte hebben om op basis van de nieuwe technieken of kennis te experimenteren. Als kennis alleen gebaseerd is op routinewerk, dan is de experimenteer ruimte beperkt. Managementactiviteiten blijven zich richten op ingesleten patronen. Het verband met nieuwe

activiteiten komt hierdoor niet van de grond. Met experimenteren en brede denkkaders kan bijgedragen worden aan een toenemende variëteit van dynamische vaardigheden. Uit diverse literaire bronnen blijkt dat als organisaties hun eenzijdige focus behouden op bestaande activiteiten zij voorbijgestreefd worden door andere organisaties met dezelfde doelstelling.

Het aanleren of het op laten komen van dynamische managementvaardigheden vereist een strategische visie en langetermijninvesteringen (Amit & Schoemaker, 1993). Ze zijn niet zomaar van de plank te halen en er gaat een tijd over heen om ze te herkennen, te ontwikkelen en te benutten in de organisatie. Het verwerven van vaardigheden kost tijd en het moet een fundamentele zaak worden. De organisatie moet een competentie ontwikkelen om dynamische vaardigheden op te bouwen. Routines kunnen vaak opgebouwd worden uit een basis van trends, imitatie en ervaringen uit het verleden. Dit betekent dat hiermee alleen een herhaling van bestaande technieken of kennis waarbij geen cognitieve verandering plaatsvindt. Dit wordt ook wel single loop learning genoemd. Het ontwikkelen van dynamische vaardigheden vraagt echter om double loop learning (hogere-ordeleren). Dit betekent dat bestaande assumpties ter discussie komen te staan. Het fundament van iets (techniek, proces, etc.) komt hiermee onder vuur te liggen, waardoor een nieuw evenwicht kan worden bereikt. Dit nieuwe evenwicht is daarmee beter geëquipeerd om veranderingen waarmee de organisatie te maken krijgt te weerstaan.

Niet veel brancheorganisaties hebben te maken met concurrentie binnen de context waarin zij handelen. Toch is het voor brancheorganisaties belangrijk deze vier punten binnen hun organisatie te bespreken om zo echt tot innovatie te komen. Uit de hierboven beschreven paragraaf kan men concluderen dat bredere en diepere kennis, absorptievermogen, experimenteerdrijf en hogere-ordeleren voor iedere organisatie van waarde is.

Managementrollen en vaardighedenontwikkeling

De taak tot ontwikkeling van vaardigheden ligt niet volledig bij manager van de organisatie. Het ontwikkelen van vaardigheden gebeurt op alle organisatieniveaus (Leonard-Barton, 1995). Volberda et al (2005) onderscheiden drie vormen van het identificeren en opbouwen van vaardigheden nl. verticaal management, horizontaal management en ideologisch management.

Het traditionele model van het bouwen van vaardigheden wordt gezien als een hiërarchisch proces waarbij het hoofd van de organisatie de centrale rol vervult (Chandler, 1962). De ontwikkeling is een top-downproces waarbij nieuwe inzichten vanuit het management de lagere lagen van de organisatie bereiken. Dit perspectief wordt ook onderkend door Prahalad en Hamel (1990) die aangeven dat de ontwikkeling van vaardigheden afhangt van de strategische intentie van het management op basis van de visie. Het hoofd van de organisatie stuurt het hele proces vanaf de identificatie tot de invoering van de nieuwe vaardigheden. Een herhalende manier van communiceren benadrukt de mate van belangrijkheid van de nieuwe vaardigheden. Minder gecentraliseerde organisaties hebben moeite met deze manier van sturing. De communicatie verloopt niet zoals gewenst en niet alle organisatieonderdelen ondersteunen of begrijpen de nieuwe vaardigheden. Centraal gestuurde organisaties zijn dus beter dit principe te kopiëren dan decentrale organisaties. Ondanks het traditionele top-down perspectief tonen studies aan dat vaardigheden voortkomen uit strategisch gedrag van individuen of kleine groepen in de lagere niveaus van de organisatie (Kimberly, 1979; Burgelman, 1994). De mensen op uitvoeringsniveaus hebben actuele kennis en zitten dicht bij de bronnen die cruciaal zijn voor nieuwe vaardigheden. Dynamische vaardigheden als innovatie, snelheid en flexibiliteit van innovatie zijn afkomstig van de basis. Een essentiële voorwaarde voor top-down- en bottom-up-processen is de garantie van managers dat alle niveaus erbij betrokken worden.

In contrast met verticale vaardighedenontwikkeling legt horizontale vaardighedenontwikkeling meer nadruk op democratische en participatie gerichte vormen van ontwikkeling in organisaties. Ze kunnen komen uit spontane acties die geïnitieerd zijn door medewerkers, maar ook door expliciet ontworpen taak/projectgroepen. Decentralisatie van taken is hierin belangrijk. Horizontale kennisontwikkeling is in het huidige tijdperk al een ruim toegepaste techniek. Meer

communicatie tussen onderdelen van een organisatie dragen bij aan een innovatiever klimaat. Een voorbeeld van een horizontale manier van vaardighedenontwikkeling zijn zelfsturende teams met overlappende kennisgebieden. Daar moet bij vermeld worden dat deze vormen om tot vaardighedenontwikkeling te komen niet vanzelf tot stand komen. Er zullen actieve managers moeten zijn die dit proces steun geven en van de grond trekken. De manager dient zich na de start dermate op de achtergrond te houden dat hij/zij zich niet te veel bemoeit met de ontwikkeling (Weick, 1979).

Een derde mogelijkheid tot vaardighedenontwikkeling is ideologisch management. De Leeuw & Volberda (1996) omschrijven deze vorm als 'Een gedeelde ideologie kan de ontwikkeling van vaardigheden tussen verschillende delen of subculturen van de onderneming faciliteren door het specificeren van brede, impliciete regels voor adequaat gedrag onder onbekende omstandigheden'. Deze vorm bevat het vermogen om binnen een organisatie tot een gedeelde ideologie te komen. Medewerkers herkennen zich in de identiteit van de onderneming. Een nadeel van deze vorm van vaardighedenontwikkeling is de lange tijd die het met zich meebrengt. Hierdoor wordt het traject van ontwikkeling padafhankelijk en is het moeilijk bij te sturen. Deze crossculturele vaardigheden gaan verder dan de hierboven beschreven verticale en horizontale ontwikkelingen van vaardigheden. Crossculturele vaardigheden gaan over waarden en over alle aspecten binnen een organisatie. Doordat alle medewerkers de cultuur van een organisatie in zich hebben, fungeren zij allemaal als screening- en controlemechanisme van vaardigheden. Ideologische-vaardighedenontwikkeling kan herkend worden aan een sterke kernidentiteit bij de medewerkers, waarin, een samenhangende verzameling overtuigingen, waarden en een gemeenschappelijke taal aantreft. De leden van de organisatie zullen zich conformeren aan de missie van de organisatie door middel van het verbreden en perfectioneren van deze missie.

In een studie verricht bij Nederlandse ondernemingen blijkt dat bedrijven zich voornamelijk richten op verticale vaardighedenontwikkeling, maar dat horizontale en ideologische ontwikkeling ontbraken.

2.15 Organisatieprincipes

Zelfvernieuwende of innovatieve organisaties vragen om een andere benadering van hun organisatieprincipes. Bedrijfskundig onderzoek (Anderson, 1999; Brown & Eisenhardt, 1998) naar organisatie modellen leidt tot drie overkoepelende principes.

- Innovatieve organisaties ontwikkelen variëteit door het managen van de interne veranderingssnelheid zodanig dat deze gelijk is aan of groter dan de verandering in de externe omgeving. Kort gezegd moet een organisatie de buitenwereld bij kunnen houden. Een interessante vraag in relatie tot deze thesis is of brancheorganisaties voldoende druk ervaren om aan dit criterium te voldoen.
- Innovatieve organisatie optimaliseren zelforganisatie.
- Innovatieve organisaties synchroniseren hoge niveaus van exploratie met exploitatie.

Het eerste principe dat de interne veranderingssnelheid van organisaties centraal stelt, erkent de behoefte om de organisatie in overeenstemming te brengen met de omgeving. Het heeft voor bedrijven geen zin om nog typemachines te produceren in een tijdperk waarin de computer het belangrijkste schrijfmiddel is. Organisaties die toch vasthouden aan het produceren van typemachines hebben de vraag of druk van de omgeving niet begrepen. Kort gezegd moet de interne variëteit van routines en vaardigheden in overeenstemming worden gebracht met de externe selectieomgeving (Volberda et al., 2005).

Het tweede principe richt zich op het oplossen van het aanpassen van de organisatie aan competitieve omgevingen. Dit is in het kader van belangenorganisaties minder interessant. Zij participeren niet in hypercompetitieve omgevingen, zoals bedrijven dat gewoonlijk wel doen. Ze hebben geen of minder concurrenten en hebben vaak een monopolistische of oligopolistische uitgangspositie.

Het derde principe houdt de relatie exploitatie exploratie in de gaten. Er moet een evenwicht gebracht worden in het exploiteren van huidige diensten en processen, maar tevens moet, gelet op de langere termijn, een organisatie ruimte geven aan exploratie om de toekomstige levensvatbaarheid garant te stellen. Naast diverse nadelen aan te veel exploitatie of te veel exploratie zorgt een balans in deze twee vormen voor een op lange termijn levensvatbare organisatie. Exploitatie van bestaande routines en voldoende zekerheid en exploratie voor het benutten van nieuwe kansen.

Gesteld kan worden dat de interne veranderingssnelheid, het voeren en behouden van zelforganisatie en de bewaking van zowel exploitatie als exploratie de drie complementaire principes zijn van een innovatieve organisatie.

Volberda et al. (2005) merken op dat de rol van het management als sleutelfactor belangrijk is. Het moet een strategische context creëren voor het genereren, bevorderen en selecteren van veelbelovende innovaties door lagere niveaus. Nadeel van deze vorm in het kader van de thesis is dat dit alleen functioneel toegepast kan worden in grotere organisaties. Een uitwerking van deze gedachte is het voortdurend afsplitsen van groepen in afzonderlijke organisaties. Dit werkt als de organisatie van voldoende formaat is, maar bij belangenorganisaties is het aantal werknemers niet groot genoeg om hieraan te kunnen voldoen. Toch is de gedachte achter de sleutelfactoren als generator, bevorderaar en selecteur wel toepasbaar in brancheorganisaties.

2.16 Meten van innovatie

In tegenstelling tot percentages van de omzet, aantal patenten of aantal betrokken wetenschappers zijn innovatieve managementvaardigheden en organisatieprincipes veel moeilijker te beoordelen. De evaluatie hiervan moet terugkomen in jaarverslagen of andere regulier opgestelde documenten. Ondanks dat er geen uniformiteit is omtrent het meten van de management- en organisatieinnovatie, geldt dat voor zowel de private als publieke sector aandacht besteed moet worden aan innovatieprestaties.

2.17 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste theoretische en academische inzichten aan bod gekomen op het gebied van innovatie. De ontwikkeling van de meeste van deze modellen hebben betrekking op de verschillen in succes van innovaties. Tevens zijn er theoretische inzichten over de rollen van het management uiteengezet om hiermee een belangrijk deel van de totstandkoming van innovatie te dekken. Managers en medewerkers spelen hier immers een belangrijke rol in.

Het doel van dit hoofdstuk is het geven van een grondige theoretische basis voor de analyse van innovatie bij belangenorganisaties. Deze theoretische inzichten bieden hulp bij het determineren van de factoren die van belang zijn.

3 Koppeling belangenbehartiging en innovatie

Aan het eind van dit hoofdstuk zal duidelijk zijn wat belangenbehartiging en innovatie met elkaar gemeen hebben. Door verschillende aspecten uit het theoretische kader te verweven wordt getracht een integratie tussen beide termen te creëren. Hiermee wordt de theoretische uiteenzetting betekenisvol voor belangenorganisaties.

3.1 Innovatie en belangen

In de theorie van belangenbehartigingstrategieën wordt verschil gemaakt tussen economische en algemene belangen om daarmee op abstract niveau aan te geven hoe belangenorganisaties om kunnen gaan met het behartigen van belangen. Innovatie binnen de branche of sector kan een bijdragen leveren aan het behalen van geformuleerde doelen binnen deze tweedeling.

Innovatie kan economische belangen dienen doordat de organisatie zich profileert op sociaal-economisch vlak. Daarentegen wordt verwacht dat belangenorganisaties zich vaker innovatief zullen profileren om hiermee voordeel te behalen voor hun leden. Dit dient dan duidelijk alleen economische belangen. Hierbij kan gedacht worden aan product- en procesvernieuwingen.

Een innovatie op het gebied van algemene belangen zou te maken kunnen hebben met vinden van een nieuwe methode voor het mobiliseren van de achterban waarmee meer (politieke) slagkracht verkregen wordt. Ook kunnen innovatieve methoden ingezet worden om te laten blijken welke overtuigingen, waarden en meningen een belangenorganisatie heeft om daarmee de buitenwereld kenbaar te maken waar zij voor staat.

Om te kunnen schatten wat belangenorganisaties aan innovatie hebben gedaan de afgelopen jaren en wat ze wellicht de komende jaren nog gaan doen, is er een keuzeboom gemaakt waarin alle verschillende soorten innovaties aan de orde komen. Deze keuzeboom (tabel 1) heeft 5 niveau's van abstractie waarbij sommige niveaus elkaar overlappen. Het is dus niet zo dat een innovatieve ontwikkeling aan alle niveaus moet voldoen om als innovatie aangemerkt te kunnen worden, maar het dient enkel als hulpmiddel om innovaties bij organisaties te kunnen plaatsen.

Niveau	kenmerk	Vraag?
1	algemeen belang economisch belang	Dient het het algemeen belang van de belangenbehartiger of de leden? Dient de innovatie het economisch belang van de leden?
2	voorwaarts achterwaarts	Zijn er nieuwe functies in bestaande of nieuwe producten / diensten ontwikkeld? Wordt er goedkoper en sneller gewerkt?
3	modulaire architectureel	Is er een verandering van bestaande technologie (anomalie)? Fungeren huidige componeneten in een nieuwe systeem?
4	product proces bestuurlijk technologisch organisatorisch	Worden er nieuwe producten ontwikkeld en toegepast? Worden er nieuwe diensten ontwikkeld en toegepast? Veranderen de systemen van besturen? Worden er nieuwe technologieen ontwikkeld en toegepast? verandert de organisatiestructuur en wat is de rol van het management hiern?
5	radicaal incrementeel	Bewerkstelligt de innovatie grote groei / heeft het grote impact? Heeft de innovatie kenmerken van kleine continue veranderingen?

Tabel 1: keuzeboom innovatie

3.2 Innovatieaanjagers

Niet alleen de innovatie zelf en het traject daarna zijn van belang voor deze thesis. De weg naar de totstandkoming van innovatie is daarbij onmisbaar. Hierbij wordt bedoeld op de drivers en enablers van innovaties. Drivers kunnen, zoals eerder genoemd, geïnterpreteerd worden als de redenen om innovaties op te starten. De vijf aspecten die Schienstock et al. (2001) hebben aangehaald zijn ook van toepassing op belangenorganisaties. Zij hebben immers ook te maken met competitie en opkomende druk van concurrentie (concurrentie die de leden ervaren), deregulaties, ict, complexiteit van technologie en een veranderende vraag van consumenten.

In welke mate deze vijf aspecten voort komen in een sector is afhankelijk van de activiteiten die een sector uitvoert. Voor deze thesis is het van belang na te gaan wat de drivers zijn geweest voor een organisatie of manager om innovaties op te starten. Waar doen ze het voor?, of waarom begin je als belangenorganisatie überhaupt aan innovatie, omdat dit meer druk legt op je organisatie.

De enablers bij belangenorganisaties drukken uit in welke mate de organisatie capabel is om innovatie tot stand te brengen. Dit kan te maken hebben met de organisatiekracht van de organisatie, de wil van de manager, de druk van de leden, enz. Deze categorie zijn meer te beïnvloeden dat de drivers, waarbij de externe omgeving bepaalt wat verwacht wordt van de belangenorganisatie. Een vraag bij het analyseren van de innovatieve ontwikkeling bij belangenorganisaties is of zij het 'moeten' omdat de omgeving het eist of dat de organisatie intrinsiek geïnteresseerd is in vooruitgang ten behoeve van de leden.

De laatste categorie aanjagers behoort, gezien de aard, eigenlijk niet thuis bij de aanjagers, maar bij de blokerende krachten. Dit zijn namelijk de barrières die zorgen dat innovatie niet tot stand komt. Een assumptie die gemaakt wordt is dat het management vaak de gedachte heeft dat het met alleen belangenbehartiging al voldoende doet voor de leden. Waarom zouden we dan ook nog aan innovatie gaan doen? Dit heeft ten eerste een afbreukrisico voor het management. Als het iets verkeerd doet zullen de leden ontevreden zijn en ten tweede is het historisch gezien geen

doel geweest. Onzekerheid en complexiteit zijn twee redenen die voortkomen uit de theorie en passen bij de angst van afbreuk.

3.3 Rollen en belangenorganisaties

Wie speelt welke rol? Innovatie vraagt op sommige momenten om regie. Losse of strakke vormen van sturing wisselen elkaar af. Er moet iemand het voortouw nemen op iets op gang te zetten (strakke sturing), waarbij het proces daarna zijn werk kan doen (losse sturing). Managers zouden zich bewust moeten zijn van de rollen die ze op zich kunnen nemen tijdens het proces en welke competenties daarbij horen.

Een interessant concept uit de bedrijfskundige literatuur is dynamische vaardigheden. Dit concept gaat ervan uit dat aanpassing of verandering voorspoed bieden aan organisaties. Belangenorganisaties zouden volgens dit principe een bredere en diepere kennisbasis moeten ontwikkelen, een hoog absorptievermogen moeten creëren, een experimenteerdrijf moeten ontwikkelen en bij moeten dragen aan double loop learning in de organisatie.

Vragen voor het empirische gedeelte zijn:

- Wat doet het management aan het tot stand brengen van innovatie?
- Wie is of voelt zich verantwoordelijk?
- Worden er verschillende kennisgebieden gekoppeld?
- Hoe wordt de waarde van een innovatie geschat?
- Hoe wordt een afweging gemaakt tussen exploitatie en exploratie?

Nu in dit hoofdstuk de koppeling is gemaakt tussen innovatie en belangenorganisaties kan verder gekeken worden naar de manieren van onderzoek.

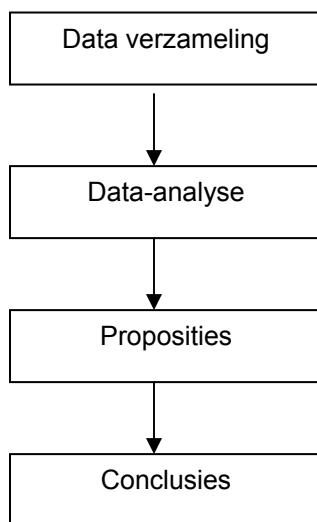
4 Onderzoeksopzet

Om tot beantwoording van de hoofdvraag en de deelvragen te komen zal in dit hoofdstuk de onderzoeksopzet gepresenteerd worden. Zoals uit het theoretische kader blijkt, ligt het zwaartepunt vooral op de rollen van de managers en de lijn die de organisatie kiest op het gebied van innovatie. Ook wordt nadruk gelegd op het kunnen definiëren van de begrippen succes en innovatie en de uiteindelijke beantwoording van de vraag welke rol belangenorganisaties spelen bij innovatieve ontwikkelingen. In paragraaf 4,1 zal het onderzoeksplan gepresenteerd worden. Een kwalitatieve studie lijkt minder harde gegevens te bevatten dan een kwantitatief onderzoek. Om de waarde van deze onderzoeksmethode te kunnen schatten zal in paragraaf 4,2 een overzicht gegeven worden van eigenschappen van kwalitatief onderzoek. Paragraaf 4,3 beschrijft de casestudie als manier van onderzoeken. Paragraaf 4,4 handelt over de dataverzameling. In deze thesis wordt door middel van paragraaf 4,5 (interviewplan) extra aandacht geschonken aan de ethische kant van het interviewen. De laatste twee paragrafen 4,6 en 4,7 gaan respectievelijk over de data-analyse en betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid.

4.1 Onderzoeksplan

Als omschreven door Denzin en Lincoln (1998) heeft kwalitatief onderzoek te maken met een inductieve manier van onderzoeken wat betekent dat thema's en patronen uit de data gedestilleerd worden. Vanuit de data worden inductief categorieën gemaakt om hiermee een open blik te behouden wanneer de data geanalyseerd worden en er patronen zichtbaar worden. Theoretische concepten, zoals beschreven in het theoretisch kader, zijn behulpzaam bij het begrijpen van hetgeen zich op het gebied van innovatie voordoet bij belangenorganisaties.

Één van de belangrijkste voordelen van de inductieve manier van onderzoeken is dat de open blik van de onderzoeker vatbaar is voor onverwachte resultaten. Met deze vorm van onderzoek wordt dus een onderzoeksopzet gecreëerd waarbij de onderzoeker geen verwachtingen aanneemt ten opzichte van zijn subject. Het onderzoeksontwerp is hieronder grafisch weergegeven.



Figuur 1: Onderzoeksontwerp

4.2 Kwalitatief onderzoek

De betiteling van een onderzoek tot kwalitatief heeft te maken met de inductieve manier van onderzoek en de manier van structuren en interpreteren van data. Een onderscheid in deductieve en inductieve manier van onderzoek is een belangrijke stap om deze vorm te identificeren. Inductief onderzoek gebruikt data om ideeën te illustreren waarbij deductief onderzoek het idee als uitgangspunt neemt en de data gebruikt om de ideeën te testen. Waarbij het onderzoek de ideeën kan ontkrachten of bevestigen. Data welke verkregen zijn via kwalitatief onderzoek zijn empirisch van aard en kunnen in de verhalende vorm worden weergegeven. De kwalitatieve manier heeft verschillende operationele verschijningsvormen, waaronder grounded theory, casestudies, en etnografisch onderzoek (Heugens, 2005). Voor de studie naar innovatie bij brancheorganisaties zal een instrumentele casestudie gebruikt worden. Nieuwe theoretische inzichten moeten vanuit de data komen om zodoende belangenorganisaties en andere geïnteresseerden een begrijpbaar beeld te geven van welke manieren/strategieën het best passen bij de context waarin de organisatie opereert. Deze studie heeft niet tot doel om causaliteit aan te tonen, maar heeft de intentie om te schetsen welke aspecten geassocieerd zijn met het probleem.

Het onderzoek zal zich richten op Nederlandse belangenorganisaties die, afhankelijk van de medewerking, zich zullen bevinden in verschillende sectoren. Er zijn verschillende redenen om te kiezen voor Nederland als te onderzoeken domein. Nederland wordt gekarakteriseerd door een hoge mate van organisatie. Daarnaast is het, dankzij het poldermodel, hoog ontwikkeld op het gebied van het collectief organiseren van belangen van bepaalde groepen. Een steeds belangrijker wordend thema binnen de belangenorganisaties is innovatie. In het verleden heeft men zich veel gericht op het behartigen van de belangen van de leden, maar de laatste jaren is de trend verschoven naar het stimuleren van innovatie. Belangenorganisaties zien in dat hun sector niet alleen vooruitgang boekt met het behartigen van belangen; wat in grote mate defensief is, maar dat ook nieuwe processen, diensten, producten de sector voorspoed kunnen bieden.

De te interviewen organisaties zijn gekozen op basis van hun onafhankelijkheid of beter gezegd wordt met de gekozen organisatie vermeden dat er sociaal wenselijke antwoorden komen. Daarnaast is de grootte van de sector ook van belang. Een heel kleine sector heeft minder baat bij innovaties dan sectoren die economisch een groter absoluut belang hebben. Daarbij hebben grote organisaties een groter (politieke) invloed op maatschappelijke ontwikkelingen. Bij een grotere organisatie wordt verondersteld dat de kans om meerdere aspecten boven tafel te krijgen vergroot wordt.

Het aantal geïnterviewden zal betrekkelijk klein zijn. Dit heeft verschillende redenen. Hierboven is al aangegeven dat bij directe benadering van belangenorganisaties sociaal wenselijke antwoorden voor de hand liggen. 'Natuurlijk hebben wij aan innovatie gedaan en ik (de manager) heb dat geïnitieerd'. Met deze antwoorden zal het onderzoek geen betrouwbare conclusies kunnen trekken. De grootte van de sector speelt ook rol. Grotere sectoren of sectoren die traditioneel een grote maatschappelijk invloed hebben zijn door hun netwerk en contacten eerder geneigd tot innovaties van formaat. Dit wil niet zeggen dat kleinere sectoren geen innovatieve ontwikkelingen op gang brengen, in tegendeel. Ook zij kunnen voor hun sector veel betekenen op dit gebied. Het probleem hierbij is de benaderbaarheid en schaal van de organisaties. Bij grotere sectoren neemt de kans op het vinden van meer factoren die bijdragen aan innovatie toe.

Een beperking van een kleine onderzoekspopulatie is de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Hiervoor kan een kwantitatieve methode uitkomst bieden. Er is gekozen om dit niet toe te passen en de studie te verrichten met enkel gebruik van kwalitatieve methoden.

Hoewel het aantal geïnterviewden klein is, zal de theorie in combinatie met de data uit de interviews een bruikbaar beeld geven van de rollen van brancheorganisaties op het gebied van innovatie en welke rol het management speelt. Om data te verkrijgen is gebruik gemaakt van:

- overkoepelende belangenorganisatieverenigingen VNO-NCW.
- individuen, geprobeerd wordt om te spreken met mensen die werkzaam waren of zijdelings betrokken zijn bij innovatie binnen belangenorganisaties. Hierbij kan gedacht worden aan medewerkers van Berenschot of Wissenraet van Spaendonk. Zij zijn eerder in aanraking geweest met dit vraagstuk.
- setting, proberen emotioneel betrokken te zijn bij het probleem geeft de geïnterviewden het gevoel dat hij spreekt met een interessant iemand op het gebied van zijn positie, de organisatie waarvoor het verricht wordt, de achtergrond en de taken en doelen. Het creëren van de juiste interviewsetting betekent dat mensen meer en hopelijk ook belangrijkere informatie geven.
- verhalen, bij het introduceren van anekdotes of verhaaltjes over mislukte innovaties hoop ik dat de geïnterviewde zijn opinie geeft over wat er is misgegaan. Dit dient dan als vertrekpunt om het gesprek te leiden naar wat organisaties doen en wat ze voornamelijk goed doen.

Morse (1994) heeft een samenvatting opgesteld van de cognitieve processen behorende bij kwalitatief onderzoek in een zodanige manier dat men beter begrijpt met welke cognitieve processen de onderzoeker te maken krijgt bij het genereren van onderzoeksdata. Dit houdt in:

- Het kunnen bevatten van het fenomeen wat men onderzoekt. In dit geval het 'begrijpen' van innovatie.
- Het construeren van de relaties en linken binnen innovatie.
- Theoretiseren hoe en waarom deze relaties bestaan zoals ze bestaan.
- Het plaatsen van de nieuwe kennis in de huidige context.

Er is geen vaste vorm om dit uit te voeren, maar het helpt om weer te geven hoe het intellectuele proces van de transformatie van ruwe data tot begrijpbare kennis verloopt.

4.3 Casestudie

Gezien het kwalitatieve aspect aan het onderzoek is het niet mogelijk om een statistische analyse te maken van de uitkomsten. Voor een regressieanalyse is de omvang te klein en voor veel andere statistische methoden zijn de data niet eenduidig te krijgen voor de invoer. Het exploratieve karakter van dit onderzoek wordt het best gedekt door gebruik te maken van een casestudie. Eisenhardt (1989) voert aan dat een casestudie de beste methode is om te gebruiken in gebieden waar nog geen of weinig kennis is over het onderwerp. Deze kwalitatieve methode heeft tot doel om een diepgaand onderzoek te doen naar het onderwerp van onderzoek vanuit verschillende invalshoeken.

Zoals bekend uit verschillen tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek heeft kwalitatief onderzoek een underdogpositie. Dit komt door de subjectieve manier van interpretatie van de data, resultaten en breedte van het onderzoek heeft daardoor moeite met het definiëren van het probleem en de resultaten. Om het tegendeel te bewijzen zijn diverse methoden gebruikt om het onderzoek kracht bij te zetten. Er is ten eerste een grondige theoretische analyse gemaakt om alle factoren die te maken hebben met het onderwerp boven te krijgen. Ten tweede is in samenwerking met Berenschot meerdere malen gesproken over dit onderwerp om zodoende een beeld te krijgen van de huidige praktijken binnen belangenorganisaties. Ten derde zijn documenten van geïnterviewde organisaties bestudeerd om te kijken of daar relevante informatie uit te halen is. Als laatste methode wordt gebruik gemaakt van face-to-faceinterviews om primary data te verkrijgen. Het gebruik van verschillende methoden moet de onderzoeker voorzien van een beter begrip van het probleem. Tevens vergroot het de betrouwbaarheid van de empirische verkregen gegevens en moet het beschermen tegen premature conclusies en inferieure waarheidsvinding.

4.4 Dataverzameling

De data die benodigd zijn voor dit onderzoek zullen komen uit een documentanalyse en kwalitatieve interviews

Documentanalyse

Het doel van de documentanalyse is het verschaffen inzicht in de context van belangenorganisaties en hun directe werkomgeving. Relevante documenten, zoals jaarlijkse rapporten, politieke visies op belangenorganisaties en rapporten die geschreven zijn over belangenorganisaties zullen geanalyseerd worden om een beter begrip te krijgen van de context waarin deze organisaties actief zijn.

Men moet de betrouwbaarheid en authenticiteit van de documenten in ogenschouw nemen. Wie heeft het geschreven? Wat was het doel? En heeft het document invloed?, zijn vragen die in ogenschouw moeten worden genomen bij de bestudering van deze documenten. Met gebruik van het internet zijn grote hoeveelheden informatie te vinden, maar de betrouwbaarheid van dit medium is relatief laag. Iedereen kan immers informatie op het internet plaatsen en niet iedere auteur kan gecheckt worden op de capaciteiten als schrijver. Elektronisch verspreide informatie zonder dat daar een kwaliteits-check over gedaan kan worden is dus niet bruikbaar.

Hoewel elektronische documenten van het internet minder betrouwbaar zijn, zijn de gegevens die belangenorganisaties zelf op internet zetten betrouwbaarder. Deze hebben vaak tot doel om de maatschappij of leden te informeren. Een deel van deze informatie kan dus gezien worden als een soort van marketinginformatie en dient daardoor ook zodanig geschat te worden. Hiermee is bedoeld te zeggen dat niet alle informatie die belangenorganisaties verspreiden ook waarheid in de brede context is.

De documentanalyse is een toevoeging op de data die voortkomen uit de interviews. De interviews zullen kwalitatief veel en goede informatie op moeten leveren. Om het onderzoek kracht bij te zetten is naast een documentanalyse gekozen voor een open gestructureerde interviewmethode.

Interview

De beslissing hoe groot het aantal geïnterviewden moet zijn, is een centrale vraag binnen casestudies. In totaal zijn vier mensen geïnterviewd. Één interview zal als pre-interview gebruikt worden om te bepalen of de vragen goed zijn en welke soorten antwoorden er te verwachten zijn. Het aantal interviews lijkt klein, maar om de studie te complementeren is de documentanalyse gebruikt. Het aantal organisaties waaruit interviews voort konden komen, is niet ruim voor handen. Uit de populatie van potentiële geïnterviewden zijn mensen/organisaties gekozen die in de ogen van de onderzoeker het best een beeld kunnen schetsen van innovatie bij belangenorganisaties. Daarbij is ook gelet op de versterking van de kwaliteit van de informatie.

De interviews zullen uitgevoerd worden in een face-to-face setting. Omdat het om kwalitatief hoogwaardige informatie gaat, is dit de beste methode. Hierbij kan ook makkelijker op een onderwerp doorggevraagd worden. Daarnaast is er de mogelijkheid om ook de non-verbale communicatie en emotie te laten zien. Bij een telefonisch interview vervalst dit aspect. De vragen zijn open en dat betekent dat er een breed scala aan antwoorden mogelijk zijn. Om gefocust te blijven op de probleemstelling is een face-to-face setting de meest toepasbare manier. De interviewer kan de breedte van de antwoorden hiermee inperken.

4.5 Interviewplan

Een open gestructureerd interview wordt gekenmerkt doordat interviews niet op voorhand volledig gestructureerd zijn. Bij het initiëren van een paar onderwerpen probeert de onderzoeker de informatie naar boven te krijgen die hij nodig heeft. In deze thesis zal deze vorm van interviews gebruikt worden. Er is dus geen gedetailleerde lijst van vragen, maar er zijn enkel een paar onderwerpen/vragen waarmee de geïnterviewde geconfronteerd wordt. Omdat de richting van de antwoorden niet van tevoren bepaald kan worden, wordt verondersteld dat de geïnterviewde door middel van het aansnijden van bepaalde onderwerpen het volledige verhaal omtrent innovatie vertelt. Bij doorvragen op eerder gestelde vragen wordt een beter begrip gekweekt van het fenomeen dat onderzocht wordt. Het voordeel van deze methode is dat er geen voorgekookte antwoorden komen op van tevoren opgestuurde vragen. Na het pre-interview is de manier van vragen enigszins aangepast, omdat de verwachting bestaat dat niet iedere geïnterviewde direct de vragen over bijvoorbeeld de rol van de manager kan beantwoorden.

Interviewproces

De gebruikmaking van een open gestructureerde interviewtechniek maakt het de interviewer mogelijk om de juiste vragen te stellen (toegepast op het verloop van het interview) en met een open houding te luisteren naar de antwoorden. De moeilijkheden komen als de geïnterviewden controversiële antwoorden gaat geven of antwoorden die niet passen in het 'belief' systeem van de interviewer. De documentanalyse is hierbij van belang om het 'belief' systeem te updaten. Wanneer er toch een antwoord komt dat niet begrepen wordt, dient de interviewer door te vragen om daardoor een inzicht te krijgen in de manieren van denken van de geïnterviewde.

Ethische reflectie

Door het gebruik van informatie vanuit de organisatie en informatie van mensen met wie gesproken is, is het noodzakelijk om privacy te garanderen. In een interview kan een interviewer een sfeer creëren die lijkt om een informeel gesprek. Om vertrouwelijkheid van de antwoorden te garanderen zullen alle gegevens en eventuele 'vertrouwelijke' (naar inschatting van de auteur) quotes, worden voorgelegd aan de geïnterviewden alvorens tot publicatie wordt overgegaan. Hierdoor kan de geïnterviewden nog eens aangeven dat de informatie op een goede manier wordt weergegeven.

Op voorhand is bekend dat dit onderzoek geschreven wordt ter afronding van de opleiding bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en daardoor publiek beschikbaar is. Mocht het nodig zijn dan zullen er tijdens of na het interview afspraken gemaakt worden over welke informatie gepubliceerd mag worden en welke niet. De niet te publiceren informatie kan toch in indirecte bewoording of vorm terugkomen om hiermee het onderzoek niet te schaden. Deze informatie kan de onderzoeker tevens helpen ter verbetering van zijn begrip van belangenorganisaties.

4.6 Data-analyse

De data-analyse is één van de meest complexe en mysterieuze fases van een kwalitatief project (Sekaran, 2003). Voor de lezers van het rapport kan de methode van onderzoek en de taal die hiervoor gebruikt wordt verwarrend zijn. Vaak moeten er nuances aangebracht worden om het fenomeen in de juiste vorm te omschrijven. Dit maakt het moeilijker leesbaar. Het is daarnaast moeilijk te weten wat de onderzoeker allemaal doet gedurende de analyse en hoe ruwe data getransformeerd zijn tot belangrijke informatie.

De analyse bestaat uit het 'gevecht' van het exploreren van nieuwe kennis die voor het onderzoek niet bekend was. Je bent een natuurlijk zoekdoel kwijt. Je zoekt iets maar je weet niet wat. Het proces van data-analyse van deze scriptie kan gezien worden als een herhalend proces van het matchen van interviewgegevens. Welke aspecten komen vaak terug en hebben ze een eventueel verband? De opbouw van de interviews is zodanig dat kennis uit eerdere interviews gebruikt kan worden gebruik in toekomstige interviews.

De theoretische kijk van de onderzoeker, de strategieën om data te verzamelen en het begrip dat de onderzoeker heeft van welke aspecten relevant zijn en welke niet zijn allemaal analytische processen die de data beïnvloeden. Er moet een modus gevonden worden om ruwe data om te zetten in pragmatische, coherente en begrijpbare kennis. Om data te analyseren kan gebruik gemaakt worden van computerprogramma's. Hoewel deze data in een efficiënte manier te analyseren zijn, wordt voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de capaciteiten van de onderzoeker, omdat computers niet kundig genoeg zijn om intellectueel en conceptueel data te transformeren naar betekenisvolle informatie.

De tool die voor de analyse van de onderzoeksgegevens gebruikt wordt, is interviewvergelijking. Door middel van het vergelijken van de interviews wordt geprobeerd uit te vinden welke aspecten relevant zijn voor innovatie, hoe ze dit toepassen en welke rol het management heeft gespeeld. De vragen over hoe innovaties onderling kunnen verschillen kunnen daarmee beantwoord worden.

4.7 Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

'Reliability, validity and triangulation, if they are relevant research concepts, particularly from a qualitative point of view, have to be redefined in order to reflect the multiple ways of establishing truth' (Golafshani, 2003). Betrouwbaarheid heeft te maken met de consistentie van de resultaten, terwijl validiteit laat zien in welke mate de onderzoeker meet wat hij wil meten en of zijn observaties een weergave geven van de werkelijkheid zoals die is. Normaal is betrouwbaarheid een concept dat veel gebruikt wordt bij kwantitatieve studies met statistieken. In de opinie van Stenbacka (2001) is 'reliability is a misleading concept in qualitative research. De opinie van Senbacha is er voor een kwalitatieve studie geen bestaansgrond op basis van het concept reliability zoals dat bij kwantitatieve studies wel bestaat. In andere woorden, als reliability betekent dat het gaat over meten dan is het niet relevant in kwalitatieve studies. Er komen geen harde cijfers uit voort. Om dit probleem op te lossen hebben Lincoln en Guba (1985) de term dependability bedacht. Dit heeft dezelfde status als reliability in kwantitatieve studies. Dependability kan gebruikt worden om het proces en de uitkomst van het onderzoek op waarde te schatten. Door het gebruik van een stap voor stapprocedure, zoals eerder beschreven, probeer ik de term dependability vorm te geven. Er ligt dus meer nadruk op het beschrijven van het proces om hiermee de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Diverse auteurs hebben over de term validiteit geschreven en geven aan dat deze term eigenlijk niet bruikbaar is in kwalitatieve studies. Tevens erkennen zij wel dat er op één of andere manier een validiteits-check moet zijn. Zij verdedigen hun standpunt door te beweren dat de validiteit in hoge mate gestuurd wordt door de onderzoeker.

Tot zover zijn de concepten betrouwbaarheid en validiteit bediscussieerd. Nu komt de vraag op hoe deze concepten getest kunnen worden binnen een kwalitatieve studie. Vanuit de hierboven beschreven analyse kan gedestilleerd worden dat de concepten betrouwbaarheid en validiteit in kwalitatieve studies verschillen van kwantitatieve studies. Golafshani (2003) omschrijft deze concepten met trustworthiness, rigor en quality. Als dit toegepast wordt in een kwalitatieve setting moet de onderzoeker biases en errors proberen te verminderen en het waarheidsgehalte

vergroten door middel van triangulatie. In dit onderzoek worden documentanalyse en interviews als twee complementaire methoden gebruikt. Door middel van triangulatie wordt de studie voorzien van betrouwbaar en een valide waarheidsvinding. In het bijzonder wordt aandacht besteed aan de validiteit door te checken of de conclusies van het interview herkenbaar zijn bij de geïnterviewden.

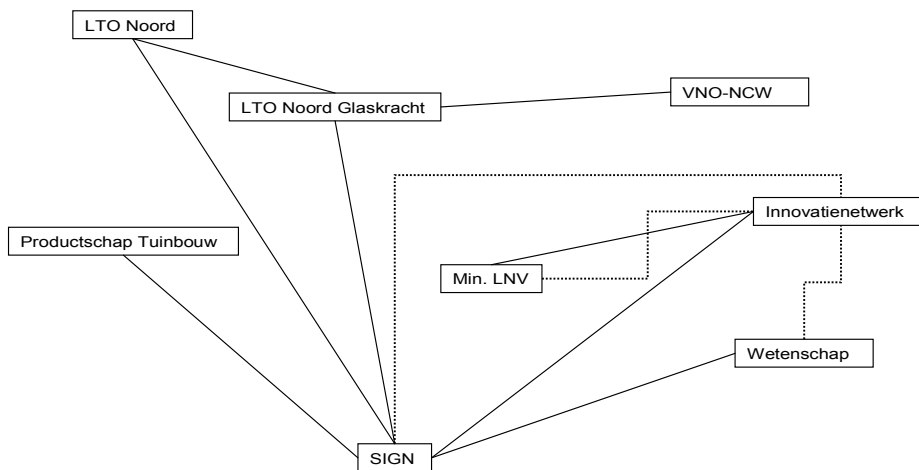
5 Documentanalyse

Bij instellingen waarbij het moeilijk is primaire data naar boven te krijgen is het verstandig eerst een documentanalyse uit te voeren. Hiermee wordt een goede eerste indruk verkregen van het gevoerde beleid op het gebied van innovatie. Deze kennis kan tijdens de interviews gebruikt worden om te bepalen of en hoe het papieren beleid ook in de praktijk uitgevoerd wordt. Naast een beschrijving van de belangrijkste documenten zal ook een schematische weergave van het innovatienetwerk op landbouwgebied opgesteld worden. Dit omdat twee organisaties uit de interviews met landbouw te maken hebben. Organisaties acteren niet alleen op het domein van innovatie, maar maken veelal onderdeel uit van een netwerk van organisaties die zich willen mengen in de discussie en operationalisatie rondom innovatieve ontwikkelingen.

Bij het analyseren van de documenten wordt geïnterpreteerd in de ruimste zin van het woord. Hierbij komen beleidsnotities, rapporten, organisatiedoelstellingen, resultatenbrochures, websites, boeken, publicatiemateriaal en wetgeving aan bod. Hieruit kunnen de belangrijkste problemen of suggesties worden opgemaakt.

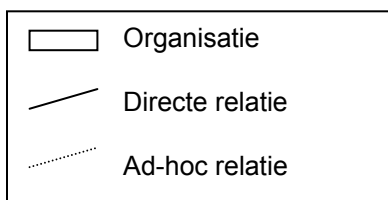
5.1 Glaskracht

Bij het analyseren van de documenten van bijvoorbeeld LTO Noord Glaskracht wordt al snel duidelijk dat deze organisatie gelieerd is aan andere organisaties. Om een helder beeld te kunnen geven van de structuur op innovatiegebied zal hier een schematische weergave getoond worden.



Figuur 2: Innovatienetwerk

Legenda



Organisatie LTO Noord Glaskracht

Belangenbehartiging in land- en tuinbouw

Samenwerking tussen private en publieke partijen is één van de kenmerken van het Nederlandse economische systeem. Deze samenwerking vindt vooral plaats in de land- en tuinbouw, waar het gaat om relatief veel kleine zelfstandige ondernemingen. Om aan voorwaarden van nieuwe technologische ontwikkelingen te kunnen voldoen is collectieve actie noodzakelijk. Zoals omschreven door Huberts (1988) organiseren bedrijven zich om zich een stevigere positie te verwerven. Uit de samenwerking tussen publieke en private organisaties is de Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie ontstaan, zowel horizontaal (bedrijfsschappen) als verticaal (productschappen) georganiseerd. Deze organen kunnen worden beschouwd als 'overheid' met een specifiek doel. Deze inleiding heeft niet tot doel uit te leggen hoe bedrijfs- en productschappen ontstaan zijn, maar laat zien dat historisch gezien samenwerking in Nederland vanzelfsprekend is.

De agrarische sector wordt gekenmerkt door een gefragmenteerde marktstructuur en een homogene samenstelling van bedrijfsgrootte (Douw & Post, 2000). Doordat de land- en tuinbouw bestaat uit relatief veel kleine ondernemingen maken zij voor het behartigen van de sector belangen hoge transactiekosten. Dit probleem is opgelost door de mogelijkheid samen te werken. Dankzij de diversiteit aan organisaties groeide de behoefte om erkende centrale organisaties op te zetten die de belangen van de sector konden behartigen en op kon treden als gesprekspartner naar de overheid. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd de 'Nederlandsche Landstand' hiervoor opgericht. Toen de oorlog was opgeheven werd deze weer ontbonden. Toch hadden de landbouwers behoefte aan een overkoepelend orgaan. Hierin werd voorzien door de oprichting van de Stichting voor de Landbouw. In 1954 werd de stichting opgevolgd door het Landbouwschap dat een publiekrechtelijke status verwierf op grond van de Wet op de Bedrijfsorganisaties.

In reactie op de voortdurende daling van de werkgelegenheid hebben in de jaren negentig vele reorganisaties plaatsgevonden. In 1995 gingen de drie centrale landbouworganisaties op in de federatie van Landbouw- en Tuinbouworganisaties (LTO). De samenwerking van werkgevers- en werknemersorganisaties in het Landbouwschap werd hiermee opgeheven. Op vrijwillige basis vertegenwoordigt de LTO de belangen van de regionale en professionele organisaties op nationaal en internationaal niveau.

In de afgelopen jaren zijn de belangen van betrokkenen bij het agrarische innovatiesysteem uiteen gaan lopen. De agrarische sector kenmerkt zich door een steeds groter wordende differentiatie aan belangen tussen bedrijven onderling. De macht verschuift tevens van de producent naar de consument. Dit leidt tot nieuwe coalities waarbij verticale samenwerking meer gewicht krijgt ten koste van horizontale samenwerking. Waar doelstellingen in het verleden betrekkelijk eenduidig waren, zijn ze nu zeer divers. Het belang van kennis en innovatie wordt groter, wat maakt dat de sector zich anders moet gaan organiseren. Deze ontwikkeling draagt bij aan het ontstaan van Glaskracht.

De agrarische sector was voor het voorjaar van 2005 georganiseerd door middel van de Land- en Tuinbouw Organisatie (LTO). In mei 2005 werd duidelijk dat er een breuk ging ontstaan tussen LTO en een aantal bedrijven uit de provincies Noord - Brabant, Zeeland en Zuid - Gelderland. Zij wilden zich beter kunnen richten op marktontwikkelingen en maatschappelijke eisen dan dat LTO dat deed. Door 'nadrukkelijker te kiezen voor een complete belangenbehartiging' wil deze nieuwe organisatie haar marktpositie versterken. Dit resulteert in de oprichting van de Zuidelijke Land- en Tuinbouw Organisatie (ZLTO). Volgens de voorzitter van de ZLTO kunnen belangen niet

voldoende behartigd worden via de LTO en wel om twee redenen. Het tot stand brengen van een intensievere samenwerking met de agribusiness (de markt) lukt de LTO niet. Daarnaast heeft LTO gekozen voor een sectorale belangenbehartiging. Er is zodoende onvoldoende regie op de samenwerking tussen sectoren.

De LTO reageert verbaasd over de stap van de ZLTO. Volgens de toenmalige voorzitter Gerard Doornbos is 'de geweldige nadruk van ZLTO op markt en keten niet vernieuwend'. Volgens hem is de LTO ook al jaren bezig om innovatie tot stand te brengen en op diverse manieren de marktpositie van de tuinbouw te versterken. Volgens Doornbos kunnen zaken met betrekking tot belangenbehartiging alleen via nationale organisaties. Ook het productschap Tuinbouw vindt de breuk 'erg jammer', omdat het naar zijn idee beter is met een mond te spreken naar de overheid.

Vanaf 1995 is gebouwd aan samenwerking van agrarische belangenbehartiging met als doel een betaalbare en krachtige belangenbehartiging. In de jaren voor 2005 loopt het spanningsveld tussen glastuinders die alles zelf willen bepalen en het LTO bestuur op. In Juli 2005 wordt duidelijk dat per 1 januari 2006 een nieuwe belangenorganisatie gaat ontstaan met de naam Glaskracht. Ook de Limburgse Land- en Tuinbouw Organisatie (LLTB) betreurt de gang van zaken. 'Dit verzwakt de positie van agrarisch Nederland'.

Glaskracht wil zich verder innovatief ontwikkelen op energiegebied. De nieuwe organisatie krijgt twee gezichten. LTO Noord Glaskracht (in het vervolg Glaskracht) investeert in het breder onder de publieke aandacht brengen van de ontwikkelingen in de sector. Niet alleen richt, zich dit op de burger, maar zeker ook op beleidsmakers, Tweede Kamer leden en diverse politieke partijen. Het wordt een zelfstandige organisatie met een eigen voorzitter, personeel en contributie. Daarnaast zal het ook een plaats krijgen in de netwerkorganisatie van LTO. De samenvoeging van LTO en Glaskracht is een grote wens van de leden geweest. LTO Noord Glaskracht is hiermee de nieuwe naam voor de organisatie.

De afsplitsingen die in de jaren 2005 en 2006 plaatsvonden maakte het onvermijdelijkheid dat er een nieuw samenwerkingsmodel gemaakt moest worden. Het nieuwe model behartigt belangen vanuit de regionale organisaties die de sectorale en intersectorale belangen behartigt. De landelijke discussie vinden binnen de LTO plaats. Commissies die daaruit voortvloeien, worden aangevuld met leden uit regio's en beleidsmedewerkers. Het oude LTO verdween hiermee en maakte plaats voor het nieuwe waarbij de nadruk ligt op sectorale en intersectorale belangen, georganiseerd vanuit de drie regio's (Noord, Limburg en ZLTO met Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Gelderland). De drie regio's hebben dezelfde organisatiestructuur. De diverse sectoren zijn vertegenwoordigd in veertien vakgroepen en zes intersectorale commissies.

De visie van Glaskracht

De verschuiving van productie naar kennis en innovatie heeft er toe bijgedragen dat Glaskracht de kans heeft gekregen dit vacuüm op te vullen. De visie van Glaskracht is als volgt geformuleerd:

'De glastuinbouw is een sterk innovatieve en professionele sector. De markt bepaalt onze agenda; marktontwikkelingen zijn leidend voor de belangenbehartiging en activiteiten van LTO Noord Glaskracht.

LTO Noord Glaskracht staat voor een ondernemende belangenbehartiging, waarin onderwerpen verschillen per doelgroep. Wij organiseren "doelgroepgebonden" belangen op efficiënte wijze.

Leden-ondernemers met een actieve houding kunnen direct meepraten over welke onderwerpen op de agenda moeten en welke resultaten we na moeten streven. Zo heeft U directe invloed op

de inhoud van uw eigen belangenbehartiging. Behaalde resultaten zijn daardoor merkbaar en zichtbaar voor uw eigen bedrijf.

"Niet in de inspanning, maar in de uitkomst wordt het resultaat bepaald".,

Bron: Glaskracht.nl

Afgelopen jaren is door Glaskracht geïnvesteerd in een aantal projecten.

- Engineering-regeling Technologiefonds Tuinbouw, ter bevordering van het ontwikkelen, testen, verbeteren of opschalen van technologische innovaties die dicht bij de markt zitten.
- Ontwerpen Energieproducerende Kas, een concept om effectief gebruik te kunnen maken van wind-, water- en zonne-energie.
- SIGN, De Stichting Innovatie Glastuinbouw, het ontwikkelen van strategische innovaties met als horizon 2020.

Zoals uit de visie van Glaskracht blijkt vindt zij het resultaat belangrijk om de mate van succes te bepalen. Dit komt overeen met de definitie die gebruikt wordt in deze thesis. Wat verschillende auteurs ook over innovatie als definitie hebben gezegd, leidend blijft dat innovatie moet gaan over het toepassen van nieuwe kennis in de praktijk.

Tijdens het uitvoeren van de documentanalyse van Glaskracht blijkt dat de ontstaansgeschiedenis van de Kas als Energiebron geen verhaal over techniek is. Deze innovatie is voornamelijk tot stand gekomen door een 'moeizame zoektocht naar totaal andere manieren van energiegebruik' (Roza, 2006). Ingegeven door de stimulering vanuit de overheid (Economische Zaken) en externe concurrentiedruk moeten nieuwe methoden gevonden worden om energie te besparen. Politiek overleg en een ondernemer die op het juiste moment met een idee komt is daarbij cruciaal. Vasthoudendheid zorgen dat de sector in een versnelling terecht kan komen. Uit de folder 'Belangenbehartiging op een ondernemende wijze' (2007) wordt duidelijk dat Glaskracht zich duidelijk richt op de effectieve lobby. Het beïnvloeden van Tweede Kamerleden en bewindspersonen is één van de bezigheden om de sector op het netvlies van de politiek te krijgen. Diverse subsidies zijn daarvan de uitkomst.

Medewerkers/onderzoekers van het innovatienetwerk (gelieerd aan Glaskracht) hebben rapporten geschreven over innovatie. Een concrete analyse van een innovatie (case) moet hierbij dienen als input voor de interviews.

Case: Kas als energiebron

Het ontstaan van de kas als energiebron is voortgekomen uit de zoektocht naar een andere manier van het gebruik van energie binnen de agrarische sector. Deze vorm van energiegebruik moet/heeft gezorgd voor een trendbreuk in het gebruik van energie. Het InnovatieNetwerk heeft in 2000 van het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselveiligheid de opdracht gekregen op een doorbraak te bewerkstelligen met betrekking tot duurzame landbouw en groene ruimte. De glastuinbouw had hier belangstelling voor en vormde samen met het InnovatieNetwerk en SIGN een alliantie.

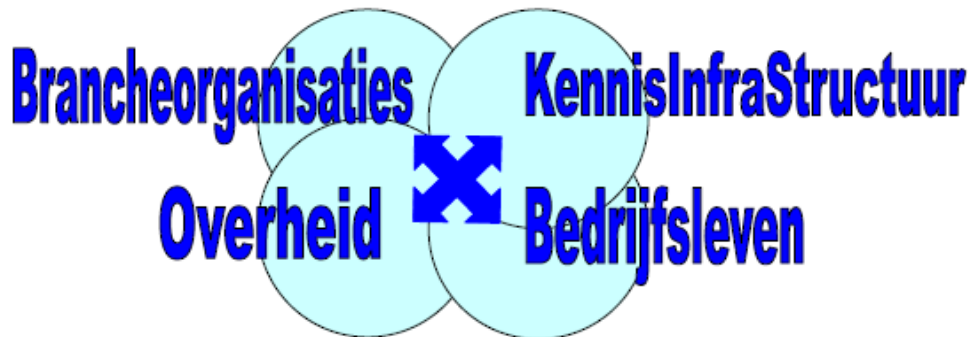
Het innovatienetwerk heeft het thema innovatie gezien als kans om hiermee de economische mogelijkheden van de landbouwsector te verbeteren.

Huizing (2007) heeft beschreven wat de randvoorwaarden zijn voor het ideale innovatieklimaat:

- Stimuleringsmaatregelen, toegespitst op de implementatie van kennis.
- Frequent en breed marktonderzoek ter bevordering van marktkennis.
- Goede toe-eigening mogelijkheden, zodat er voldoende rendement valt te behalen.

- Opleidingsmogelijkheden, de kennis en competentie om te leren.

Volgens Huizing (2007) is een vereiste voor een ideaal innovatieklimaat bij alle vier deze randvoorwaarden de optimale uitwisseling van kennis tussen kennisinstellingen, brancheorganisaties, overheid en bedrijfsleven. Het innovatienetwerk hanteert het volgende model om de mogelijkheden van de landbouwsector te verbeteren.



Figuur 3: randvoorwaarden
Bron: Huizing (2007)

Het innovatienetwerk stelt dat met lopende studies in het achterhoofd een brede laag ondernemers in de glastuinbouwsector in een pril stadium attent moet worden gemaakt op de verminderde vernieuwingskracht van de glastuinbouw. Daarnaast wil het verschillende partijen samenbrengen om een optimaal innovatieklimaat te scheppen en belemmeringen weg te nemen.

Het innovatienetwerk gaat uit van het concept grensverleggend innoveren, wat in zijn ogen inhoudt dat dit het denken en doen wezenlijk verandert en waarbij duidelijk is dat het ook echt werkt. Er zit dus een significantie in verwerkt. Dit kan op diverse manier nl:

- Trial and Error
- Risico's nemen
- Ideeën creëren
- Onzekerheid accepteren

Op vier thema's wordt de nadruk gelegd. Dit zijn, Duurzaam ondernemen, Ruimte creëren, Gezonde Samenleving en Innovatie Stimulerende Omgevingen.

De vraag komt temeer op wat nu eigenlijk een belangenorganisatie als Glaskracht voor rol heeft op het gebied van innovatie in de sector? Dit wordt uit de documentanalyse niet duidelijk. Wel kan gesteld worden dat er via het innovatienetwerk documentatie te krijgen is die een indicatie geeft hoe de sector om zou moeten gaan met innovatie. Er zijn over dit thema diverse verkennende en analyserende rapporten geschreven. De rol van Glaskracht kan gezien worden als aanjager, facilitator en doorgeefluik naar ondernemers uit de agrarische sector.

5.2 Focwa

De Focwa is een brancheorganisatie die de belangen behartigt van ruim 2150 aangesloten leden. De aangesloten bedrijven houden zich bezig met schadeherstel van auto's en andere voertuigen.

Focwa bestaat uit drie onderdelen nl. Carrosseriebouw, Schadeherstel en Specialisten. Belangenbehartiging vindt op verschillende terreinen plaats. Economische en sociaal-economische aangelegenheden, techniek en innovatie, scholing, kwaliteitszorg, advisering, communicatie en public relations (www.focwa.nl, 2008).

Het Centrum voor Innovatie en Technologie voor het Carrosseriebedrijf (Cintec) houdt zich bezig met de bevordering van innovatie en ontwikkeling. Cintec 'stimuleert, coördineert en begeleidt technologische ontwikkelingen ten dienst van de carrosseriebranche, vaak in samenwerking met Universiteiten, TNO en anders onderzoekscentra' (Jaarbericht, 2007). Het gaat hierbij om ontwikkelingen die commercieel voordeel bieden aan ondernemingen. In juli 2007 is de eerste subsidiewijzer uitgebracht waarin aangesloten ondernemingen kunnen vinden waarvoor ze subsidie kunnen ontvangen. Het bijeenbrengen van de juiste personen en organisaties is voor Focwa één van de kernactiviteiten op het gebied van innovatie.

Cintec komt nationaal en internationaal op tal van terreinen op voor de gezamenlijke en individuele belangen van de leden. De Nederlandse overheid biedt de branche gelegenheid om door middel van subsidies scholing, milieuzorg en innovatie te stimuleren. Vernieuwing van producten wordt door Cintec gezien als één van de noodzakelijkheden voor de continuïteit voor het bedrijf.

Cintec biedt de leden verschillende programma's om innovatie te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn:

Innovatievoucher

Met de innovatievoucher worden voucher toegekend aan MKB bedrijven die hiermee gebruik kunnen maken van kennis van universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstellingen.

Innovatie Prestatie Contract

Deze vorm van stimulering is gebaseerd op een samenwerking tussen Focwa en het Ministerie van Economische Zaken, waarin bij 35 bedrijven afspraken worden gemaakt over het innovatieplan en de uitvoering hiervan. Bedrijven kunnen hier zowel individueel als collectief voor inschrijven.

Subsidieprogramma CO2-reductie verkeer en vervoer

Uitstoot van CO2 gassen is de afgelopen jaren een hot item geworden. Focwa probeert de leden te bedienen met een subsidieprogramma dat ondernemers moet aansporen om klimaatvriendelijk te investeren.

In totaal heeft Focwa 9 programma's die gericht zijn op het bevorderen van innovatie. Wat hieraan opvalt, is dat ze veelal mogelijk gemaakt worden door nationale of supranationale overheden. Focwa maakt dus gebruik van de mogelijkheden van overheden waardoor het voor Cintec mogelijk is met weinig kosten innovatie te bevorderen.

Op basis van interesses van ondernemers, hogescholen en universiteiten, werknemers van Focwa en andere belanghebbenden deelnemen worden projecten opgezet die moeten leiden tot innovatieve ontwikkelingen. Het doel van deze projecten is de concurrentiekracht van de sector ten opzichte van omringende landen te vergroten.

Voor deze thesis is Cintec een belangrijk onderdeel. Hier worden immers aspecten die te maken hebben met innovatie operationeel.

Aan de innovatie bij Focwa liggen geen wetten ten grondslag. Zij wordt door de overheid niet verplicht iets te doen aan innovatie. Wel proberen zij de achterban te stimuleren na te denken over technologische innovaties (subsidiewijzer, 2007). De subsidiewijzer geeft leden een overzicht van mogelijke aan te vragen subsidies bij de uitvoeringsorganisatie van de overheid, Senternovem.

5.3 AVAG

Als belangenorganisatie van kassenbouwers en installatiesector heeft de Avag tot doel het promoten van de sector in binnen- en buitenland. Wat opvalt, is dat innovatie niet terugkomt in de doelstelling van de Avag. De richting van de organisatie wordt veelal bepaald door de leden. Dit blijkt ook uit de informatie die door de Avag aan de leden verstrekt wordt. Deze informatie gaat niet over de organisatie zelf, maar over wat er in de sector gebeurt.

De Avag heeft ongeveer 100 leden en is daarmee een kleine belangenorganisatie. De leden hanteren verschillende bedrijfsstrategieën. Sommige zijn gespecialiseerd in één product en anderen willen een zo breed mogelijk assortiment aanbieden. De site vermeldt dat ervan uitgegaan kan worden dat er onderlinge afstemming plaatsvindt, zodat zaken doen met de branche soepel zal verlopen.

Projecten die de afgelopen jaren door Avag opgezet zijn zijn 'Innoveren in een glazen huis' en 'HortiQ'. Innoveren in een glazen huis is opgezet om de bedreigingen die de sector tegenkomt om te zetten in kansen. De kwekers doen dit niet alleen. Zij hebben medewerking van ketenpartners uit de tuinbouwsector, waaronder de kassenbouwers en installateurs. De leden van de Avag bezetten een prominente plaats in de keten. Niet alleen het product dat kwekers telen is belangrijk. Ook het type kas en installatie spelen een rol. Door goede samenwerking tussen de ketenpartners heeft de sector internationaal een voorsprongpositie opgebouwd.

Sinds halverwege 2008 kunnen tuinbouwbedrijven uit de hele wereld kassen en installaties kopen met het HortiQ-certificaat. Het certificaat is een initiatief van de AVAG. HortiQ is een certificaat dat 'de constructie, de watertechnische en warmtetechnische installaties volgen normen garandeert' (Nieuwsbrief, 2007). Een jaar lang hebben belanghebbende om tafel gezeten om dit mogelijk te maken. In samenspraak met het Ministerie van LNV en de Raad voor Accreditatie is de betrouwbaarheid van het keurmerk gegarandeerd. Dit certificaat garandeert dat de kasconstructie, de watertechnische en warmtetechnische installaties volgens objectieve en controleerbare kwaliteitsnormen zijn gebouwd én dat het bedrijf zijn kwaliteitsbeleid op orde heeft. Uit deze nieuwsbrief blijkt dat innovatie voortkomt uit het bijeenbrengen van diverse partijen, in dit geval door middel van een contactgroep.

5.4 Conclusie documentanalyse

Bij de analyse van de cases blijkt dat door de organisaties vaak in abstracte / niet geoperationaliseerde termen wordt gesproken. Een voorbeeld hierbij is het woord 'stimuleren'. Meerdere van deze nietszeggende woorden zijn in de stukken van de organisatie terug te vinden.

Dat innovatie als één van de kernthema's gezien wordt, blijkt wel uit de stukken die geanalyseerd zijn. De twee stromen waar eerder in het theoretische gedeelte over gesproken is, zijn herkenbaar. Ten eerste wordt voortgebouwd op belangenbehartiging. Dit blijft een taak die weinig verandert gedurende de jaren. Ten tweede wordt het woord innovatie vaak genoemd, ondanks dat de invulling hiervan nog achterwege blijft. In de teksten staat dat innovatie belangrijk is, maar het definiëren en uitvoeren is in een nog prematuur stadium. Toch is dit niet een heel opvallende conclusie. Deze belangenorganisaties zijn historisch gezien alleen met belangenbehartiging bezig geweest en hebben hierop expertise ontwikkeld. Innovatie is pas sinds de laatste jaren als thema opgekomen, vandaar dat zij hierop nog niet toegerust zijn. De teksten uit de documenten komen over als dat er flink geïnvesteerd en gewerkt wordt aan innovatie. Toch is daar nog niet altijd wat van terug te zien. Er wordt veel gepraat, maar er zijn nog niet veel voorbeelden aanwezig van hoe aangesloten bedrijven innovatie kunnen oppakken.

Hoewel men met innovatie als nieuw thema niet kan verwachten dat er meteen ook resultaten te boeken zijn, blijkt in de praktijk dat er wel degelijk flink over wordt nagedacht. Om erachter te komen wat er nu daadwerkelijk door belangenorganisaties zelf gedaan wordt, zullen gesprekken gevoerd moeten worden met de mensen binnen de organisaties. In de resultaten van de interviews zal verder ingegaan worden op de activiteiten die de organisaties op het gebied van innovatie verrichten.

6 Resultaten interviews

In dit hoofdstuk zal een discussie gevoerd worden die de resultaten van de interviews weergeeft. Om betekenis te geven aan de gegevens wordt de discussie gevoerd met de theorie zoals weergegeven uit de theoretische onderbouwing.

Zoals in het vorige hoofdstuk al aangegeven, blijkt dat belangenorganisatie wel degelijk druk doende zijn met het vormgeven van het thema innovatie. In de hiernavolgende discussie zal duidelijk worden met welke aspecten belangenorganisaties te maken krijgen op het gebied van innovatie.

Politieke dimensie

Het ontstaan van innovatie als een tweede rode draad van belangenorganisaties wordt uit alle interviews niet duidelijk. De Focwa geeft zelf aan dat de traditionele belangenbehartigersrol nog voldoende zou moeten zijn om de leden te kunnen bedienen. Het thema is hoofdzakelijk door de leden op de agenda gezet. Bij Glaskracht heeft innovatie geleid tot een hevig conflict tussen bestuur en de leden. Leden willen vooruit, maar de organisatie is niet snel genoeg toegerust op een andere taak. Het van onderop ontstaan en gezamenlijk uitvoeren van de taak kan nog steeds geplaatst worden in het neocorporatistische model. De samenwerking tussen leden en belangenorganisatie is hier een kenmerk van. Het individueel aanpakken van het probleem, of het organiseren van innovatie via andere structuren is vaak niet aan de orde. Hoe het komt dat men niet buiten de bestaande overlegstructuren treedt, is een goede vraag voor vervolgonderzoek.

Het toelaten van anderen in de organisatie is één van de aspecten die in interviews genoemd wordt. In de huidige tijd zal dit beschreven kunnen worden als netwerk. Niet alleen de leden zelf denken na over innovatie, zij halen hier ook anderen met andere kennis bij. De overlegstructuur blijft hierdoor in stand, maar deze richt zich niet uitsluitend op eigen leden. AVAG vormt een uitzondering. Zij maakt tijdens het interview duidelijk dat innovatie bij haar anders is dan in andere sectoren. Volgens haar kun je geen mensen bij elkaar zetten, omdat derden geen verstand hebben van hoe de sector kassenbouw in elkaar steekt.

Verskil is zichtbaar op het bereiken van consensus. Waar de ene organisatie de dialoog aangaat binnen een projectteam, beslist bij de andere het bestuur welke richting het thema innovatie op moet gaan. Uit het kleine aantal interviews dat gehouden is, blijkt dat Glaskracht, welke een open dialoog voert, meer voorbeelden van innovatie kan laten zien. Deze verrijking vindt plaats op de breedte van de innovaties. Er vinden niet alleen innovaties plaats in de productiemethoden, maar ook op het gebied van technologie. Bij AVAG is dit beperkter. Zij gaat alleen in op innovaties die te maken hebben met de constructie van de kas.

Organisatie

In deze paragraaf wordt besproken hoe innovatie bij belangenorganisaties tot stand komt en wat de rol van de organisatie is of wat zij als rol zien.

Zoals beschreven in het theoretische gedeelte van de thesis, zijn er verschillende vormen van innovatie. Freeman et al. (1988) maken onderscheid tussen radicale en incrementele innovaties. Focwa is hierbij te typeren als een organisatie die haar innovaties radicaal vormgeeft. Gezien de technologische aspecten waar zij mee te maken heeft bepalen deze de mate van innovatie. De druk tot innoveren komt niet zozeer vanuit de organisatie, maar meer door de veranderende omgeving. Een hoge mate van onzekerheid over hoe de omgeving zich gaat ontwikkelen, is een aspect waar de Focwa mee te maken heeft. Door heterogene groepen te maken waarbij diverse

kennisgebieden in één groep zitten, probeert zij in te spelen op de toekomst. De aanpak van Focwa duidt hiermee op radicale innovatie waarbij zelfs technologische revoluties niet uitgesloten zijn. De technische mensen van de TU Delft waar zij mee samenwerken zorgen voor productontwikkelingen welke grote invloed hebben op de sector.

De AVAG heeft een meer behoudende manier van innoveren. In tegenstelling tot de Focwa en Glaskracht is zij niet geneigd om radicale innovaties toe te laten. Om met de begrippen van Krebbix et al. (2006) te spreken bevinden zij zich vooral op het gebied van achterwaartse innovatie. Er komen geen mensen bij elkaar in groepen om na te denken over innovatie. De AVAG innoveert 'aan de hand van de praktijk', zoals zij dat benoemen. Op basis van methoden die in de praktijk niet of moeilijk werken, worden op de werkvloer en tijdens het werk oplossingen bedacht. Het is wel de vraag of dit echt innovatie te noemen is. Er vinden wel transformaties plaats, maar dit heeft meer weg van product- en procesverbetering dan van innovatie, waarbij, volgens de definitie van innovatie nieuwe kennis toegepast wordt.

Tijdens de interviews is gevraagd naar de rol van de belangenorganisaties in het huidige tijdperk. Waar de AVAG meteen de rol belangenbehartiging als nummer één zet komt deze rol niet ter sprake bij de Focwa en Glaskracht. Zij spreken meer van een informatieve en stimulerende rol, waarbij ruimte gecreëerd wordt voor de leden en het bestuur. Bij de laatste twee is de gehele keten bezig met innovatie en het met name op strategisch niveau bedenken welke richting het in de toekomst uitgaat met de sector. Zij geven de mogelijkheid aan leden en overige belangstellenden om zich in te zetten voor innovatie. Dit kan, zoals de Focwa dat doet, door middel van tijd geven aan werknemers over innovatie na te denken. Tevens geven Glaskracht en Focwa aan dat nieuwe uitvindingen wel eens botsen met andere belangen van de organisatie. Het toelaten en bespreekbaar maken van conflicten leidt in veel gevallen tot een compromis.

Bijkomend voordeel aan nieuwe initiatieven is dat zij hierdoor op de agenda staan van de politiek. Aansluitend op de vorige paragraaf hebben politiek en de manier waarop belangenorganisaties georganiseerd zijn met elkaar te maken. Door het kenbaar maken van innovaties worden ministeries en regering enthousiast wat zorgt dat er geld los komt voor het verder ontwikkelen. Vanuit de regering gedacht kunnen belangrijke innovaties de maatschappij voordeel bieden. Tevens versterken technologische revoluties de concurrentiepositie van Nederland ten opzichte van andere landen.

Factoren die invloed hebben op innovatie

De resultaten zullen met name de vraag beantwoorden wat nu maakt dat belangenorganisaties gaan innoveren. Is dat iets dat vanuit de organisaties zelf komt, legt de omgeving dit op, is het de politiek die dat voorschrijft, of zijn er andere redenen?

Theoretisch zijn er drie categorieën die invloed hebben op innovatie, nl. drivers, enablers en barriers. Allereerst wordt een onderscheid gemaakt in twee soorten drivers. Push drivers welke zorgen dat innovatie onder druk tot stand komt en pull drivers, waarbij innovatie meer uit de organisatie komt.

Bij alle drie de belangenorganisaties kan gesteld worden dat ze onder druk van (wereld) wijde concurrentie en ict-revoluties gaan innoveren. In technische sectoren ligt de nadruk meer op ict en technologie. Deze ontwikkelingen gaan vrij snel, wat betekent dat de organisatie zich continu aan moet passen aan de veranderende omgeving en de daarbij veranderende vraag van consumenten. Drucker (2002) benadrukt dat succesvolle organisaties het gevolg zijn van bewust en gefocust onderzoek naar kansen van deze organisatie. Uit de interviews blijkt niet dat innovatie op deze manier tot stand komt. Het is of de visie van het management of van de leden waar het met de organisatie naar toe moet. Uit de resultaten van de interviews worden de theoretische modellen van Steinstock et al. (2001) en Pavitt (1984) bevestigd. Drivers handelen op externe aspecten welke zich richten op demografische factoren, veranderingen in perceptie en het opkomen van nieuwe (technologische) ontwikkelingen.

Enablers maken het mogelijk dat innovatie tot stand kan komen. Dit zijn, anders gezegd, de randvoorwaarden. In het theoretische gedeelte is al geschreven dat karakteristieken van innovatie en omgevingskarakteristieken niet tot de enablers horen, omdat deze aspecten niet binnen de invloedssfeer van de organisatie liggen. Communicatie, individuele en organisatorische aspecten zijn wel veranderbaar.

Één van de enablers is communicatie. Communicatie wordt alleen ontwikkeld als er successen te melden zijn. Voornamelijk om andere belangenpartijen, zoals politiek, leden, leveranciers en maatschappij te beïnvloeden. Innoveren in een glazen huis is hiervan een goed voorbeeld. Er worden veel publicaties geschreven over deze innovatie. Niet alleen omdat deze innovatie zo uniek is, maar ook omdat zij zorgt voor een snellere ontwikkeling van de sector. Ministeries en andere geldschieters willen er geld aan uitgeven om het verder te ontwikkelen. Of er ook wetenschappelijke literatuur over geschreven wordt of gaat worden, is nog niet bekend. De individuele karakteristieken zoals Kerkhof (1994) die beschrijft, lijken op het eerste gezicht niet van toepassing. Toch speelt de mate van openheid van de leden een belangrijke rol, zo blijkt uit de interviews. Tuinders blijken over het algemeen zeer bereidwillig om mee te werken aan innovatie. Zij gaan op bezoek bij elkaar en participeren in verschillende netwerken om daarvan te leren. De kassenbouwers hebben daarentegen een gesloten houding. De AVAG draagt als verbeterpunt ook aan dat zij zich meer open zouden moeten opstellen. Kassenbouwers zien sectorgenoten die in het bedrijf komen kijken als pottenkijkers en concurrent, terwijl de tuinders bedrijfsbezoeken meer complementair beschouwen. De derde en laatste enabler gaat over de karakteristieken van de organisatie. De structuur van de organisatie is bij alle geïnterviewde organisaties min of meer gelijk. Wat ze onderscheidt van elkaar is het netwerk. Organisaties die zich in deze vorm organiseren vinden sneller en vaker nieuwe innovaties en zijn bereid fouten te maken en onsuccesvolle innovaties te accepteren. Cultuur binnen een organisatie is ook van belang. AVAG heeft een meer hiërarchische cultuur en dat geeft competitie onder de leden. Bij Glaskracht heerst uiteraard ook een vorm van competitie, maar die speelt zich af op leden / individueel bedrijfsniveau. Tijdens de bijeenkomsten die Glaskracht en Focwa organiseren heerst de cultuur van 'samen voor de sector gaan'.

Er zijn ook factoren die innovatie verhinderen. De zogenaamde barriers of niet goed functionerende enablers. Wat Glaskracht en Focwa beide doen, is het creëren van ruimte. Als enige barrier komt naar voren dat dit bij de AVAG niet het geval is. Er wordt gezegd dat er gepacificeerd wordt, maar dit komt operationeel niet tot uiting.

Innovatie en meetbaarheid

Tijdens het schrijven van de theoretische onderbouwing bleek al hoe moeilijk het is om innovatie meetbaar te maken. Veel organisaties slagen er niet in om innovaties succesvol te maken. Het manco aan deze uitspraak is dat het begrip succesvol niet objectief te waarderen is. Wolfe (1994) heeft hiervoor al een aantal verklaringen gegeven. Glaskracht geeft aan dat het project 'De kas als energiebron' erg succesvol is gebleken. Houdend tegen de indicatoren die Rothwell (1992) heeft beschreven, beaamt zij dat deze acht aspecten van toepassing zijn op dit project met uitzondering van de goede technische dienstverlening aan klanten. De technische dienstverlening zorgt niet voor de innovatie, maar juist het bij elkaar brengen van mensen. Men zou deze indicator, zoals blijkt uit de interviews, beter kunnen vervangen door het creëren van een netwerkomgeving.

Een gebrek uit de literatuur is dat wetenschappers niet weten welke factoren er nodig zijn om innovaties op te starten. Tijdens de gesprekken is hierover ook geen duidelijkheid verkregen. Wat wel gezegd kan worden, is dat het creëren van ruimte voor mensen om over innovatie na te denken een initiatief kan doen opkomen.

Management

Een belangrijk onderdeel dat onderzocht dient te worden om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is de rol van het management. Zij hebben grote invloed op de richting van de organisatie en zo ook op innovatie. Hierbij gaat het niet alleen over het karakter van de persoon en het management als team, maar zeker ook om de vaardigheden die managers in belangenorganisaties hebben of zouden moeten hebben.

In z'n algemeenheid blijkt dat degenen die binnen het managementteam vallen, in de sector werkzaam zijn geweest. Het zijn bestuurders die affiniteit hebben met de sector waarin zij als belangenbehartiger werken. Lobbyen is een activiteit waar het management zich veel mee bezig houdt. Dit is één van de competenties die in het team aanwezig dienen te zijn. Één geïnterviewde noemde het zelfs een cruciale eigenschap van het managementteam als geheel. Andere rollen die zijn genoemd zijn:

- positioneren van sector
- kar trekker (Bijeen brengen van individuen en organisaties)
- stimulator (bijv. het uitgeven van een subsidiewijzer door Focwa)
- inspirator
- initiatiefnemer

De vaardigheden waarover managers volgens de geïnterviewden over moet beschikken:

- trendbreuk kunnen vinden
- beeld kunnen aanhangen
- initiatief kunnen nemen
- visie kunnen ontwikkelen en overdragen
- openstaan voor buiten
- moed tonen
- netwerk kunnen vormen
- lobby kunnen voeren

Uit de lijst van rollen en vaardigheden blijkt wel dat het managementteam een veelzijdigheid aan competenties dient te bezitten om te kunnen voldoen aan de verwachtingen. Opvallend is dat innovatie als term niet genoemd wordt. Wat tijdens de interviews meerdere malen terugkwam, is de term 'visie'. Men vindt het belangrijk dat een manager een bepaalde visie heeft op waar het met de organisatie naar toe gaat. De veronderstelling dat de manager weet wat de toekomst brengt ligt hieraan ten grondslag. Deze veronderstelling is meteen het gevaar. De toekomst kan niemand voorspellen en een manager moet bereidwillig zijn om de koers te wijzigen of toe te geven dat het fout is gegaan.

De vijf rollen die Roberts et al. (1981) onderscheiden, dienen toegepast worden op verschillende fasen in het innovatieproces. Het innovatieproces is een aspect dat tijdens de interviews niet aan bod is gekomen en kan zodoende hier ook niet in de resultaten vermeld worden. De individuele rollen zijn dus niet te herleiden. De geïnterviewden hebben gedurende het interview ook geen termen genoemd die raken aan de termen zoals gebruikt door Roberts en Fushfeld.

Welke rol vervullen managers dan wel? Ondanks dat de rol van managers bij belangenorganisaties niet te vatten is volgens het model van Roberts et al. (1981) kan er wel een omschrijving gemaakt worden. De rol van ondernemer uit hun model komt hier het dichtst bij in de buurt. De rol die de manager volgens de geïnterviewden op zich dient te nemen heeft te maken met het uitdragen van de visie die hij/zij heeft ontwikkeld op het gebied van innovatie. Het is niet zozeer dat de manager innovatie door de organisatie pusht, maar heeft meer een rol die tussen de ondernemer en de coach in zit. Het is een enthousiaste persoon die de persoonlijke motivatie over weet te brengen op medewerkers die innovatieprojecten gaan uitvoeren. De manager stuurt ook niet op proces of product, maar stimuleert mensen om iets te gaan doen dat met innovatie te

maken heeft. Dit impliceert ook dat de manager weet dat medewerkers ruimte nodig hebben om vrij na te denken over iets dat nog niet bestaat of iets dat in de toekomst voordelig kan zijn voor de sector.

Deze rol is niet weggelegd voor één persoon. Als het gehele management dit enthousiasme toont, heeft dit zijn weerslag op de organisatie. De organisaties die innovatieve projecten konden laten zien, waren ook gerepresenteerd door persoonlijk vrolijke mensen.

De dynamische vaardigheden waar Volberda et al. (2005) over spreken leggen niet de nadruk op oppervlakkige kennis, maar op bredere en diepere kennis. Volgens deze theorie zouden niet de generalisten, maar de specialisten beter toegerust zijn op innovatie. Daarnaast is diversiteit in expertise belangrijk om innovatie tot stand te brengen op het snijvlak van twee gebieden. Een hoog absorptievermogen hangt hiermee samen. Dit is een aspect dat duidelijk blijkt uit de interviews. De manager moet het vermogen hebben om nieuwe informatie op te nemen, te kunnen koppelen en op waarde kunnen schatten.

Nu de resultaten van de interviews bekend zijn kan een antwoord gegeven worden op de centrale vraag.

7 Slotbeschouwing

Nu de empirische gegevens uit de documentenanalyse en de interviews duidelijk zijn, wordt teruggeblikt op het onderzoek. In dit hoofdstuk zal aan de hand van het theoretisch kader, de documentenanalyse en de resultaten uit de interviews getracht worden de centrale vraag, wat is de rol van belangenorganisaties bij innovatieve ontwikkelingen, te beantwoorden. De deelvragen vormen een leidraad om tot beantwoording van de centrale vraag te komen.

Conclusies

De snelle verandering van de omgeving van organisaties noodzaakt hen tot aanpassing. In het verleden hebben belangenorganisaties zich veelal beziggehouden met het behartigen van belangen. Zij zagen dit als enige kerntaak. Deze houding impliceert een redelijk stabiele omgeving waarin flexibiliteit en aanpassingsvermogen geen rol vervullen.

De afgelopen jaren is een tendens zichtbaar (Grieken, 2006) dat leden van belangenorganisaties de meerwaarde ervan zien dalen. Een nieuwe richting geven aan deze organisaties door middel van het agenderen van innovatie kan een oplossing zijn. Veel organisaties hebben dit de afgelopen 5 jaren innovatie als tweede speerpunt naast belangenbehartiging opgezet. Informatie over de rol van de belangenorganisatie hierin is tot op heden nog niet bekend. Deze thesis beoogt antwoord te geven op deze vraag.

De eerste onderzoeksvraag luidt:

- 1) Wat zijn innovaties?

Deze vraag kan voornamelijk beantwoord door aan de hand van de beschrijving uit het theoretisch kader.

Door diverse auteurs worden verschillende definities gebruikt. De ene ziet het als een proces en de ander als een 'final event' of als een creatie van nieuwe combinaties. Ook heeft het begrip innovatie bij mensen meerdere betekenissen. Er is niet één gedeeld beeld over de vraag wat innovatie is. Inventie en innovatie zijn termen die vaak door elkaar worden gebruikt. In deze thesis is de term inventie aangeduid als iets dat nieuw is waarbij geen rekening is gehouden met de mogelijkheid tot toepassing van het idee. Bij innovatie wordt gezien als een vervolg op een inventie. Het geeft betekenis aan een nieuw idee. In kortere bewoordingen kan het beschreven worden als het concreet maken van een nieuw idee. Het blijft niet bij een gedachte, maar er wordt iets mee gedaan. In deze thesis is gekozen om innovatie te definiëren als iets dat toepasbaar is.

Uit de interviews blijkt dat de theorie niet altijd aansluit bij de praktijk. De geïnterviewden hebben wel een idee bij het begrip innovatie, maar kunnen dat moeilijk duiden. Het verschil tussen radicale en incrementele innovaties wordt wel herkend, maar voorwaartse en achterwaartse innovatie en drivers, enablers en barriers zijn termen die niet bekend zijn. Deze termen, zo blijkt uit de interviews, zitten niet in het geheugen bij het management. Dit wil niet zeggen dat er niet onbewust naar gehandeld wordt.

De tweede onderzoeksvraag luidt:

- 2) Wat is er vanuit de theorie bekend over belangenorganisaties?

De Nederlandse samenleving kenmerkt zich door het neocorporatisme. Het grote aantal belangenorganisaties en hun verwevenheid maakt samenwerking noodzakelijk. Een van de uitwerkingen hiervan is het poldermodel. De onderhandelingen tussen werkgever, werknemers en overheid maakt dat andere groepen slecht toegang hebben tot deze overlegstructuren. Het pluralisme (waarbij een diversiteit aan groepen deelneemt aan de overlegstructuren) komt in Nederland ook slecht tot uitdrukking.

Een uitvloeisel van de Nederlandse organisatiestructuur zijn belangenorganisaties. Om zich als sector sterk te maken organiseren bedrijven zich collectief, waarbij een bepaald belang nagestreefd wordt. Dit kan onderverdeeld worden algemene of economische belangen. Algemene belangen hebben veelal te maken met overtuigingen, waarden en houdingen. Belangenorganisaties met een economisch belang houden zich bezig met de economische positie van hun achterban. De cases die voor deze thesis zijn gebruikt, kunnen alleen gedefinieerd worden als belangenorganisaties met een economisch belang.

Deelvraag drie luidt:

- 3) Welke rol hebben belangenorganisaties gespeeld bij de totstandkoming van innovaties?

Innovatie leidt in ieder geval tot onrust. Is het niet bij de leden, zoals bij Glaskracht dan is te wel bij het bestuur, zoals bij Focwa. Leden willen de meerwaarde zien van een belangenorganisatie en het liefst zo duidelijk mogelijk meetbaar of voelbaar voor de sector of individuele organisatie.

Waar belangenorganisaties vooral voordeel uit kunnen halen, is het opzetten van samenwerkingsverbanden. Door de koppeling van verschillende soorten kennis van zowel binnen als buiten de sector wordt geprobeerd iets nieuws te laten ontstaan. Ook uit de theorie blijkt dat nieuwe inzichten niet ontstaan door binnen bestaande kaders te blijven denken. Juist het kwetsbaar opstellen en openstaan voor andere meningen blijkt effectief te werken. Het bespreekbaar maken van conflicten is één van de aspecten waarin belangenorganisaties een rol gespeeld hebben. De meest innovatieve belangenorganisaties spelen een informatieve en stimulerende rol. Dit houdt in dat ruimte gecreëerd wordt voor leden en bestuur om buiten de bestaande kaders te denken. De angst voor het onbekende moet hierbij zo veel mogelijk onderdrukt worden. Botsingen tussen diverse belangen zijn onderdeel van dit proces, maar het toelaten en bespreekbaar maken leidt in veel gevallen tot een compromis.

De belangenorganisaties hebben ook zeker een rol gespeeld doordat diverse actoren, waaronder leden en politiek druk uitgeoefend hebben. De leden willen meerwaarde zien, de politiek geeft externe druk door subsidies toe te kennen en innovatie landelijk te agenderen.

Deelvraag vier luidt:

- 4) Welke rol speelt het management bij innovatieve ontwikkelingen?

De theorie geeft een beschrijving van welke rollen het management kan vervullen. Wel leent deze vraag zich om vanuit de empirische gegevens beantwoord te worden. Uit de interviews blijkt dat bestuurders een relatie hebben met de sector die zij vertegenwoordigen doordat zij er werkzaam in zijn geweest. De rollen die tijdens de interviews genoemd worden zijn weinig concreet. Stimulator, kartrekker, initiatiefnemer zijn drie voorbeelden. De invulling hiervan is per

individu verschillend en afhankelijk van de openheid of weerstand van de sector ten opzichte van innovatie.

De rollen en vaardigheden uit de resultaten (zie pag. 47) van de interviews dienen aanwezig te zijn in het managementteam. Het belangrijkste aspect waarmee het managementteam zich bezig moet houden is het creëren en uitdragen van een visie.

De vijfde deelvraag luidt:

5) Zouden belangenorganisaties een andere rol moeten spelen?

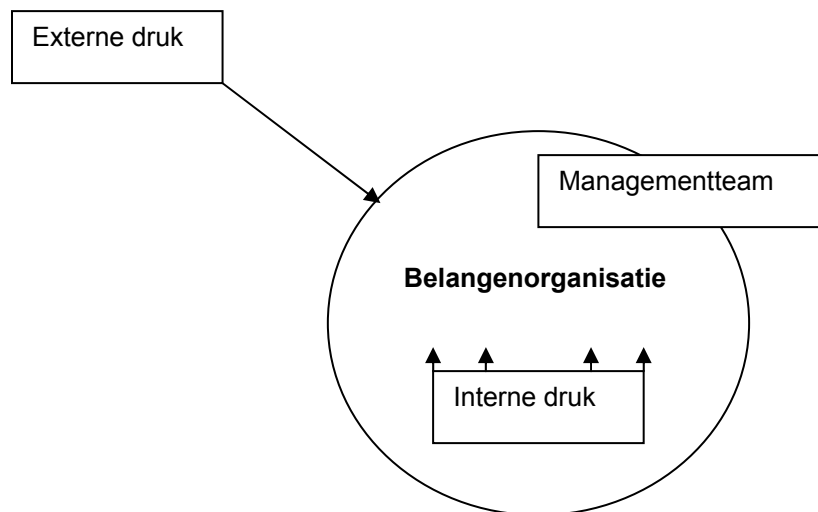
Deze gesloten vraag zou beantwoord kunnen worden met ja of nee, maar dat ligt toch genuanceerder. Bij een ja komt de vraag naar boven hoe ze dat dan zouden moeten doen. Bij een nee zou dat impliceren dat belangenorganisaties voldoende doen als ze alleen de belangen behartigen van de sector en zich verder niet richten op nieuwe ontwikkelingen.

Zoals al uit de eerder antwoorden op de deelvragen blijkt, moeten belangenorganisaties in ieder geval een rol spelen als stimulator, facilitator of initiatiefnemer. Zij moeten de sector op gang brengen en dynamiek creëren. Hoe zij dit doen zal aan bod komen bij beantwoording van de centrale vraag.

Centrale vraag:

Wat is de rol van belangenorganisaties bij innovatieve ontwikkelingen?

De onderstaande figuur wordt duidelijk op welke manier belangenorganisaties te maken krijgen met innovatie.



Figuur 4: handelingsmodel belangenorganisaties

Uitleg figuur

De belangenorganisatie heeft te maken met twee invloedsniveau's. De interne en de externe druk.

De externe druk geeft de organisatie politieke, maatschappelijke en concurrentiedruk. De overheid produceert verschillende soorten regelgeving. Regelgeving die een sector verplichtingen oplegt, bijvoorbeeld, het nemen van maatregelen tegen olie lekkage in het geval van Focwa en regelgeving die het een sector aantrekkelijk maakt zich een bepaalde richting op te ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn subsidieregelingen. De externe druk is dus onder te verdelen in verplichte druk en stimulerende druk. De maatschappelijke druk heeft betrekking op de tendens die er in de maatschappij is. Op dit moment is milieu en het terugdringen van CO2 een hot-item. Vanuit die maatschappelijke druk worden sectoren gedwongen hier iets mee te doen. De druk vanuit de concurrentie of substituu-producten zorgt voor een derde vorm van druk. De belangenorganisatie behartigt belangen van bedrijven die een economisch belang hebben, vandaar dat concurrentie druk een rol speelt.

De interne druk heeft betrekking op wat de leden van de belangenorganisatie verwachten. Leden hebben vanuit hun dagelijkse activiteiten een mening over welke waarde een belangenorganisatie hen moet geven. In ledenvergaderingen maken zij die collectief kenbaar en dat zorgt ervoor dat de belangenorganisatie daar iets mee moet doen.

De spanning tussen de interne en externe druk is een gegeven waar het managementteam mee te maken krijgt. Innovatie is één van de thema's die uit de externe of interne druk naar boven kan komen.

De rol van het managementteam is om met deze spanning om te gaan. Uit de theorie, documentanalyse en de interviews kan geconcludeerd worden dat de vijf rollen zoals Roberts et al. (1980) die beschrijven niet volledig bruikbaar zijn. De inhoud van de rollen is wel herkenbaar, maar zijn niet te vatten in de vijf rollen zoals zij die beschrijven. Chakrabati (1989) geeft aan dat er moeilijk een scheiding is aan te brengen in die rollen. Dit is iets wat uit het onderzoek ook blijkt.

Het management heeft de rol om:

- Visie te creëren
- Stimuleren
- Faciliteren
- Koppelen van informatie

De interne en externe druk op de belangenorganisatie vraagt om een visie van het management. Deze visie geeft richting aan de organisatie wat helpt om in de toekomst makkelijker keuzes te kunnen maken. Deze visie heeft niet alleen betrekking op innovatie. Innovatie is een onderdeel van de totale visie van een belangenorganisatie. Ook andere thema's kunnen immers deel uit maken van de visie.

De stimulerende rol en faciliterende rol zijn begrippen die niet een sterke nadruk leggen op wat dit nu precies inhoudt. Deze begrippen dienen door belangenorganisaties verder ingevuld te worden. De begrippen geven uitdrukking aan het feit dat er een aanjaagfunctie van het management dient te zijn. De stimulerende rol kan tot uitdrukking komen door middel van communicatie. De leden bedienen met informatie over innovatie maakt dat zij hopelijk in de toekomst iets op dit gebied gaan ondernemen. Daarnaast kan innovatie gefaciliteerd worden door subsidieregelingen en andere maatregelen tekstueel te versimpelen. Innovatie moet geen ver-van-je-bedshow zijn, maar moet dicht bij de leden gebracht worden.

Het koppelen van informatie beschrijft de laatste rol van het management. Zoals al eerder in deze thesis beschreven, is het bijeenbrengen van verschillende sectoren, individuen of

disciplines een belangrijke factor om innovatie tot stand te brengen. Het management zal deze koppelingen mogelijk moeten maken. Dit kan door het bij elkaar brengen van mensen die iets met innovatie willen. Hier vindt de koppeling van diverse disciplines dan plaats.

8 Beperkingen en toekomstig onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de beperkingen van het onderzoek aan bod komen. Tevens worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Over innovatie bij belangenorganisaties is tot op heden weinig bekend. Een theoretische basis evenmin. Wel is vanuit de bedrijfskundige theorie veel bekend over innovatie. Toch heeft dit een belangrijk nadeel. Deze modellen richten zich op organisaties die anders gekarakteriseerd zijn. Één van de moeilijkheden van deze thesis is het vertalen van deze theorie naar deze sector. Bedrijfskundige modellen zijn erop gericht om bepaalde waarden te creëren die meestal uitgedrukt worden in geld. Belangenorganisaties hebben dit niet altijd als prioriteit en dat maakt het lastig de theorie toe te passen op een niet met winst gedreven organisatie.

Het aantal interviews uit het onderzoek is klein. De diepte van een interview is voor deze thesis belangrijker dan het aantal. 'Natuurlijk doen wij aan innovatie' is een sociaal wenselijk antwoord dat makkelijk gegeven kan worden. Daarnaast is de bereidheid van belangenorganisaties om mee te werken aan het onderzoek en hun kennis over innovatie van belang. Voor de beantwoording van de centrale vraag is het juist belangrijk om kwalitatief juiste informatie naar boven te krijgen. De kwantiteit is van ondergeschikt belang.

Vervolgonderzoek

De beperkingen van het onderzoek geven al aan dat theorie over innovatie bij belangenorganisaties niet uitgebreid is. Verdere ontwikkeling van theorievorming kan een mogelijkheid zijn voor vervolgonderzoek.

Uit de resultaten blijkt dat de rol van het managementteam en de individuele leden van groot belang is voor innovatieve ontwikkelingen. Een verdere uitdieping van hoe het gedrag van managers en het managementteams ten opzichte van innovatie is, zou een vervolgonderzoek waard zijn. Voor zover ik nu kan overzien, zou dit vervolg zich meer moeten richten op de psychologische kanten van mensen en teams. Wat voor karakteristieken zouden mensen, die zich bezig houden met innovatie van een sector, moeten bevatten?

9 Literatuurlijst

- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, 14, p. 33 – 46.
- Anderson, P. (1999) *The Role of the Manager in a Self-organizing Enterprise. The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Andeweg, R. & Irwin, G. (2002) *Governance and Politics of the Netherlands*. Palgrave Macmillan, New York.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987) Managing across borders: New organizational responses. **Sloan Management Review**, 29(1), p. 43-53.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. (1994) Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. **Administrative Science Quarterly**, 39, (1) p. 24 – 56.
- Chakrabarti, A.K., Hauschildt, J. (1989) 'The division of labor in innovation management'. **R&D Management**, 19, p. 161-171.
- Chandler, A. Jr (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W., & Ijzerloo, M. (2000) Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. **European Journal of Innovation Management**, 3 (3) p. 150 – 159.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1998) *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drucker, P. (2002) *Managing in the next society*. St. Marin's Press. 2002. pp. 321.
- Eisenhardt, K. (1989) Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, 14 (4): p. 532 – 550.
- Europese Hof (2007) uitspraak Europese Hof 03-05-2007 tegen Lech Kaczynski.
- Freeman, C. (1988) The 'National System of Innovation' in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, 16 (1) p. 5 – 24.
- Garcia, R. & Calantone, A. (2002) A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, **Journal of Product Innovation Management**, 19 (2002) (2), p. 110–133.
- Golafshani, N. (2003) Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. **The Qualitative Report**, 8 (4): p. 597 – 607.
- Grant, R. (1996) Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, 7, (4) p. 375 – 387.

- Grieken van, H. (2006) *Help uw leden te innoveren: Nieuwe technologieën en methodieken ten behoeve van de innovatie van uw leden*. Congres verenigingsmanagement november 2006.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990) Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35.
- Heugens, P. (2005) sheets lecture 7: *Casestudies*. Rotterdam School of Management, Rotterdam.
- Huberts, L.W. (1988). *De politieke invloed van protest en pressie. bBsluitvormingsprocessen over rijkswegen*. Leiden: DSWO Press.
- Huizing, H. (2007) *Vlugschrift innovatiekracht van de Nederandse glastuinbouw*. *InnovatieNetwerk*. Den Haag.
- Jacobs, F. (2002) Cultuurfilosofie. Verschenen in: *Edith Brugmans*. Damon, Budel. p. 109 – 142.
- Katzenstein, P. (1985) *Small states in world markets: industrial policy in Europe*. Cornell University Press, Ithaca en Londen.
- Kimberly, J. (1979) Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalisation. **Academy of Management Journal**, 22, p. 437 – 457.
- Krebbix, J. & Van Assen, M. & Schreiber, W. (2006) *Van kiem tot cash: innovatieparadoxen in perspectief*. Berenschot B.V., Utrecht. pp. 68.
- Leeuw, de A., & Volberda, H. (1996) *On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective*. *Omega*, 24, 2, p. 121 – 139.
- Douw, L., en Post, J. (2000) *'Kracht door verandering'*, uitgave ter gelegenheid van het 60 jarig bestaan van het LEI.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, **Strategic Management Journal**, 13 (Summer Special Issue), p. 111–125.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985) *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lijphart, A. (1975) *The Politics of Accommodation. Pluralism and Democracy in The Netherlands*. University of California Press, Berkeley.
- Morse, J. (1994) Designing funded qualitative research. In: Denzin, N., Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, p. 220 - 235.
- Pavitt, K. (1998) 'Technologies, products and organisation in the innovating firm: What Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't'. **Industrial and Corporate Change**, 7: p. 433—451.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 68, 3, p. 79 – 91.
- Roberts, E. & Fusfeld A. (1981) Staffing the innovative technology-based organization. Sloan Management Review. **Strategic Management Review**, 22 (3).
- Rothwell, R. (1992). 'Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s'. **R&D Management**, 22, p. 21–38.

Schendelen, van, M. (1994) *Lobbying the European Union: companies, trade associations and issue groups*. Aldershot, Dartmouth.

Schlozman, K., & Tierney, J. (1986) *Organized Interests and American Democracy*. New York: Harper and Row.

Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc.

Stenbacka, C. (2001) Qualitative research requires quality concepts of its own. **Management Decision**, 39 (7) p. 551 – 555.

Stienstock, G., & Hämäläinen T. (2001) *Transformation of the Finnish innovation system: A network approach*. Hakapaino Oy, Helsinki 2001.

Tidd, J 2001 Innovation management in context: Environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, 3(3).

Utterback, J., & Abernathy W. (1975) *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*. Pergamon Press.

Vertommen, W. (2002) *Pluralisme en onderwijs*. Opengespreksforum. <http://ond.vsko.be>.

Volberda, H. (2004) *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.

Volberda, H. & Van den Bosch, F. (2005) Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda; Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes. **Management en Organisatie**, Nummer 1: Thema Innovatie.

Waarden, F., & Verhallen, H. (1980) *Corporatisme in Nederland, Belangengroepen en Democratie*. Samson, Alphen aan den Rijn/Brussel.

Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley (Second Edition).

Wolfe, R. (1994) Organizational innovation review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**. 31 (3).