

MASTER THESIS

EEN INKIJK IN LEIDERSCHAPSTIJLEN EN SOCIALE
INNOVATIE BINNEN PARTNERORGANISATIES



Student: Joyce Gademan
Studentnummer: 490344
Coach: Dr. Raymond van Wijk
Meelezer: Prof. Dr. Justin Jansen
Datum: Juni 2019



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

© 2019, Joyce Gademan. Alle rechten voorbehouden. Het auteursrecht van deze scriptie ligt bij de auteur. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op een andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur.

De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van deze scriptie. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar wordt gerefereerd. De Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

VOORWOORD

Als afsluiting van de Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van Erasmus Universiteit heb ik de afgelopen zeven maanden gewerkt aan deze master thesis die voor u ligt.

Mede door mijn werk bij Mazars Accountants en Adviseurs ben ik geïntrigeerd geraakt hoe partnerorganisaties werken. Tijdens de colleges van Strategisch Management was ik direct geïnteresseerd toen werd verteld dat sociale innovaties van belang zijn, wat het inhoudt en dat sociale innovaties maar liefst voor 75% van het innovatiesucces zorgen. Deze twee onderwerpen zijn samengekomen in mijn master thesis: sociale innovatie binnen partnerorganisaties.

Het proces van het schrijven van deze master thesis was uitdagend, leerzaam en intensief. Al die momenten waarin dit proces, de literatuur, de feedback door mijn hoofd hebben gezworven is afgerond. Trots ben ik op het eindresultaat dat hier nu voor u ligt.

Graag maak ik in dit voorwoord ook gebruik om een aantal mensen te bedanken. In het bijzonder wil ik Raymond van Wijk bedanken voor zijn inspirerende en deskundige begeleiding. Ik vond het erg fijn om te ervaren dat na elk gesprek ik weer vol energie naar buiten ging met kritische positieve feedback. Justin Jansen wil ik bedanken als mee-lezer van deze master thesis. De paar contactmomenten die er zijn geweest, hebben mij behoorlijk tot nadenken gezet in het proces wat naar mijn mening uiteindelijk bijgedragen heeft aan het eindresultaat. Ook wil ik de dertien respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek voor hun openheid, kritische blik en tijd.

Tot slot dank ik mijn werkgever, Mazars, voor de tijd en middelen die mij ter beschikking zijn gesteld om deze studie te doen. En niet te vergeten: dank aan alle medestudenten voor de geweldige periode die ik zeker niet had willen missen!

Joyce Gademan

Arnhem, juni 2019

SAMENVATTING

Vandaag de dag is innovatie niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Toch wordt bij het woord innovatie snel gedacht aan allerlei technologische ontwikkelingen, maar er is nog veel meer: sociale innovatie. Op basis van onderzoek is aangetoond dat slechts 25% van het innovatiesucces wordt verklaard door technologische innovatie en maar liefst 75% wordt verklaard door sociale innovatie (Volberda & Bosma, 2011; Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Sociale innovatie gaat over het sneller herkennen, verspreiden en aanwenden van kennis voor nieuwe producten en diensten door het veranderen van de arbeidsorganisatie en managementprincipes (Volberda & Bosma, 2011, p. 52). Er zijn een viertal hefboomen van sociale innovatie te onderscheiden, namelijk het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren, het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (co-creatie) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Een sociale innovatie kan ingedeeld worden in een proces dat doorlopen wordt wat begint met de ideefase, de fase van conversie en de fase van diffusie (Hansen & Birkinshaw, 2007).

In de bestaande literatuur is voornamelijk aandacht besteed aan sociale innovatie binnen reguliere organisaties, maar dit onderzoek richt zich op een organisatiecontext die nog niet eerder is onderzocht: partnerorganisaties. Partnerorganisaties onderscheiden zich van reguliere organisaties primair op de structuur van eigenaarschap. Partners vervullen drie rollen binnen een organisatie: die van eigenaar, manager en operationeel uitvoerder (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990), zijn onderling moeilijk vergelijkbaar vanwege specialisme en hebben een gelijke formele machtspositie (Lazega, 2001; Wanrooij, 2007). Von Nordenflycht (2010) maakt tevens nog een onderscheid naar klassieke partnerorganisaties, waar de accountancy en advocatuur toe behoren. Tevens is de besluitvorming ingericht in de vorm van een algemene aandeelhoudersvergadering. Voorgaande kenmerken zorgen voor een andere dynamiek dan binnen een reguliere organisatie en hebben effect op veel zaken. Van oorsprong is een partnerorganisatie hiërarchisch ingericht wat, naast de formele gelijke machtspositie en formele autonomie, aannemelijk een effect heeft op de stijl van leiderschap.

In dit onderzoek worden twee leiderschapsstijlen onderscheiden: transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap levert de grootste bijdrage aan sociale innovatie middels de hefboom dynamisch managen, maar levert op korte termijn het minste op aan bedrijfsresultaat (Volberda & Bosma, 2011). Het wordt gezien als proces

waarbij een persoon zich bezighoudt met anderen en een connectie creëert die positief van invloed is op de motivatie en moraliteit van zowel de leider als de volger (Northouse, 2016). Hoe dit momenteel in partnerorganisaties is ingericht is nog niet voldoende duidelijk.

Vanuit het feit dat sociale innovatie nog niet eerder is onderzocht binnen partnerorganisaties en niet duidelijk is wat de leiderschapsstijl binnen deze organisaties is, wordt de volgende vraag middels dit onderzoek beantwoordt:

Hoe beïnvloedt de leiderschapsstijl sociale innovatie en het bijbehorende proces in partnerorganisaties?

Het betreft een kwalitatief exploratief onderzoek vormgegeven middels een multiple case study research. Er zijn meerdere cases geselecteerd die vervolgens ook onderling vergeleken zijn. Deze cases zijn gekozen binnen de accountancy, advocatuur en consultancy. In totaal zijn er 10 cases geselecteerd en 13 interviews uitgevoerd. Deze interviews hebben voornamelijk plaatsgevonden met het topmanagement (10) en drie interviews met medewerkers om te toetsen of de percepties stroken met elkaar.

Gebaseerd op het literatuuronderzoek en het empirische onderzoek kan gesteld worden dat als partnerorganisaties al bezig zijn met innovatie, dit in veel gevallen technologische innovatie betreft. Sociale innovaties op het vlak van co-creatie vinden het minst plaats bij de klassieke partnerorganisaties.

Tevens vindt sociale innovatie meer plaats wanneer er een of meerdere van de volgende randvoorwaarden aanwezig is; een externe bestuurder of directeur met draagvlak, een innovatiegroep ingebed in de organisatie, de jonge leeftijd van het bestuur en de partnergroep, mate van sturing op indirecte uren, job rotation en multidisciplinaire teams. Doorslaggevend is op welke wijze er leiding wordt gegeven en hoe het systeem rondom het partner verdienmodel werkt. Momenteel wordt er nog veel op transactionele wijze leiding gegeven, terwijl transformationeel leiderschap bij zal dragen aan de sociale innovatiekracht. Voorbeeldgedrag is hierin essentieel. Omdat een partner zowel eigenaar, manager als operationeel uitvoerder is en daarnaast – wat betreft de accountancy en advocatuur - een specifiek vak heeft geleerd, blijkt het in de praktijk lastig voor veel partners om met nadrukkelijk met leidinggeven bezig te zijn. Daarnaast hebben zij zelf de carrière ladder van assistent tot partner doorlopen wat maakt dat de transactionele stijl van leidinggeven en omgang met elkaar in de cultuur van de organisatie zit. Door verjonging van zowel de partnergroep als de organisatie verandert dit en komt er meer tevens meer oog voor (sociale) innovatie.

De volgende zes proposities zijn opgesteld die getoetst kunnen worden in vervolgonderzoek:

1. Transformationeel leiderschap beïnvloedt sociale innovatie binnen partnerorganisaties, ongeacht grootte, positief, transactioneel leiderschap werkt sociale innovatie juist tegen.
2. Het partner verdienmodel beïnvloedt sociale innovatie binnen partnerorganisaties negatief.
3. Hoe jonger de leeftijd van het bestuur en de partners, hoe meer oog er is voor sociale innovatie en daarin ook geïnvesteerd wordt.
4. Het aanstellen van een externe bestuurder of directeur met een andere achtergrond, mits draagvlak bij de partnergroep, draagt bij aan snellere besluitvorming en meer innovatiekracht.
5. Het verplaatsen van medewerkers binnen een partnerorganisatie naar hetzelfde vakgebied op een ander kantoor beïnvloedt sociale innovatie positief door een hogere mate van kennisdeling.
6. Het hebben van een innovatieafdeling-, commissie-, of lab is een randvoorwaarde voor een partnerorganisatie om meer sociaal te innoveren.

Deze scriptie geeft partnerorganisaties inzicht in het belang van sociale innovatie, maar ook in welke randvoorwaarden nodig zijn om sociaal te kunnen innoveren. Door het toetsen van bovenstaande proposities in vervolgonderzoek zal duidelijker worden waar de kansen liggen voor partnerorganisaties.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Onderzoeksvraag.....	11
1.3 Opbouw scriptie	11
2. THEORETISCHE ACHTERGROND.....	12
2.1 Partnerorganisaties	12
2.2 Sociale innovatie.....	14
2.2.1 Dynamisch managen.....	15
2.2.2 Slimmer werken.....	16
2.2.3 Flexibel organiseren	16
2.2.4 Co-creatie.....	17
2.2.5 Innovatieproces	17
2.2 Leiderschapsstijlen.....	18
2.3.1 Transactioneel leiderschap.....	19
2.3.2 Transformationeel leiderschap.....	19
2.3.3. Leiderschapsstijl vs innovatie	20
2.4 Conceptueel model	20
3. EMPIRISCHE METHODE	21
3.1 Type onderzoek	21
3.2 Case selectie	21
3.3 Dataverzameling.....	22
3.4 Data-analyse.....	24
4. EMPIRISCHE RESULTATEN.....	25
4.1 Sociale innovatie.....	29
4.1.1 Dynamisch managen.....	31
4.1.2 Slimmer werken.....	35
4.1.3 Flexibel organiseren	38
4.1.4 Co-creatie.....	43
4.2 Leiderschapsstijlen en het innovatieproces	43
4.2.1 Ideefase	44
4.2.2 Conversiefase	44
4.2.3 Diffusiefase.....	45

4.2.4 Leiderschap in partnerorganisaties.....	45
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	48
5.1 Beperkingen.....	52
5.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	53
5.3 Managementimplicaties	53
6. BIBLIOGRAFIE	54

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Innovatie wordt gezien als onmisbaar voor organisatiesucces in een snel veranderende omgeving (Waldman & Bass, 1991). Binnen organisaties zijn er twee manieren van innovatie te onderscheiden; namelijk technologische- en sociale innovatie. Wanneer men het heeft over innovatie is de aandacht snel gericht op de ontwikkeling van nieuwe technologieën, producten en diensten. Dit sluit aan bij de definitie van innovatie dat het gaat over de creatie en exploitatie van nieuwe ideeën die zowel technologisch of administratief van aard kunnen zijn (Kanter, 1988). Een consequentie is dat technologische innovatie veelal onderzoeken domineert (Volberda, Van den Bosch, & Heij, 2013). Op basis van onderzoek (Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005-2010) is aangetoond dat technologische innovatie slechts 25% van het innovatiesucces verklaart en dat 75% wordt verklaard door sociale innovatie (Volberda & Bosma, 2011; Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Sociale innovatie gaat over het sneller herkennen, verspreiden en aanwenden van kennis voor nieuwe producten en diensten door het veranderen van de arbeidsorganisatie en managementprincipes (Volberda H. , 2005, p. 52). Oftewel, sociale innovatie bevat zowel managementinnovatie als organisatie innovatie. Een viertal aspecten vormen samen sociale innovatie, namelijk het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) en hoogwaardige samenwerkingsverbanden (co-creatie) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Deze vier hefboomen versterken elkaar om succesvolle innovatie te bereiken en kunnen dus ook niet apart van elkaar gezien worden (Volberda & Bosma, 2011). Sociale innovatie is tot op heden veel onderzocht binnen de context van grote corporates of mkb-bedrijven, maar zover bekend niet binnen partnerorganisaties die zich hiervan onderscheiden op het vlak van gelijke formele machtsposities, formele autonomie en een hoog percentage professionals met hoogwaardige expertise.

Een partnerorganisatie onderscheidt zich in beginsel van een reguliere organisatie op basis van de structuur van eigenaarschap en bestuur en op basis van de primaire taak (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990) en komen veelal voor in de accountancy, advocatuur en consultancy. Binnen een partnerorganisatie is de besluitvorming ingericht door middel van een Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) waarin alle partners gelijk stemrecht hebben en die voor wordt gezeten door een – door de partners gekozen - Raad van Bestuur. De formele machtspositie van partners is gelijk en er is sprake van formele autonomie door een systeem van zelfcontrole en zelfsturing (Lazega, 2001; Wanrooij, 2007).

Bij een reguliere organisatie staan de aandeelhouders buiten de organisatie, terwijl bij een partnerorganisatie de aandeelhouders zelf ook werkzaam zijn in de organisatie (Mitroff, 1983). Tevens is er geen scheiding tussen de rollen van het eigenaarschap, het management en de operationele uitvoering die er bij een reguliere organisatie wel is (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Daarnaast kenmerken partnerorganisaties zich door veel kenniswerkers. Bijna al het werk, ongeveer 70 – 80% wordt uitgevoerd door professionals met hoogwaardige expertise en waarvan de carrière bestaat uit ten minste twee stadia: leerling en praktijkvoerder (Lazega, 2001; Greenwood, Hinings, & Brown, 1990).

Binnen een hiërarchische structuur, zoals bij een partnerorganisatie, kan verwacht worden dat de aard en operatie van strategische processen significant worden beperkt (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Het professionele systeem van autoriteit is geïnstitutionaliseerd in de eigenschapsstructuur. De stijl van leiderschap is een uiting van de mate van hiërarchie binnen een organisatie en in hoeverre geeft een leider binnen een hiërarchische organisatie ruimte om te innoveren? Uit het onderzoek van Volberda et al. (2011) blijkt dat dynamisch managen, als hefboom van sociale innovatie, bij een organisatie van meer dan 250 medewerkers kan zorgen voor 40% verhoging van het innovatiepotentieel. Een belangrijke factor hierin is de mate van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap kan gezien worden als proces waarbij een persoon zich bezighoudt met anderen en een connectie creëert die positief van invloed is op de motivatie en moraliteit van zowel de leider als de volger (Northouse, 2016). Deze leiderschapsstijl levert de grootste bijdrage aan innovatie, maar op korte termijn het minste aan het bedrijfsresultaat (Volberda & Bosma, 2011). Tevens kan transformationeel leiderschap een middel zijn tegen toenemende hiërarchie als een organisatie groter wordt (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011).

Naast transformationeel leiderschap kan de transactionele leiderschapsstijl worden geïdentificeerd, welke zich richt op de 'transactie' die ontstaat tussen leiders en volgers (Burns J. , 1978; Northouse, 2016). Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2012) hebben met hun onderzoek bewezen dat, als het gaat om managementinnovatie (onderdeel van sociale innovatie), kleinere, minder complexe organisaties meer baat hebben bij transactioneel leiderschap en dat grotere organisaties juist meer baat hebben bij transformationeel leiderschap. Dat de leiderschapsstijl invloed heeft op sociale innovatie is bekend (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011; Waldman & Bass, 1991), maar hoe de leiderschapsstijl sociale innovatie beïnvloedt binnen partnerorganisaties is nog niet bekend. In partnerorganisaties geldt het zogenaamde partner verdienmodel waarin partners wat betreft hun inkomen afhankelijk zijn van de winst van de organisatie. Wat is in dit kader doorslaggevend voor de partners en dus partnerorganisaties? Het uitoefenen van een

transformationele leiderschapsstijl die op korte termijn wellicht voor tegenvallende resultaten zorgt, maar op lange termijn voor betere resultaten door hoog innovatief vermogen of wordt gekoerst op de korte termijn winstuitkering met als consequentie dat er weinig sprake is van sociale innovatie? Een ander aspect wat hierin meespeelt zijn de verschillende rollen die een partner heeft, eigenaar, manager en operationeel uitvoerder, waarbij elke rol in een reguliere organisatie tegenstrijdige belangen zou kunnen hebben. In de agency theory wordt verondersteld dat de eigenaar andere belangen heeft dan de werknemer (Eisenhardt K. M., 1989a). Binnen partnerorganisaties zitten deze twee rollen in één persoon, dus hoe wordt daarmee omgegaan en welke rol heeft de leiderschapsstijl binnen iedere rol op sociale innovatie? Als voorbeeld, gebaseerd op de agency theorie, zou de eigenaar kunnen kiezen voor de korte termijn winstuitkering, terwijl de manager zou kiezen voor betere resultaten op de lange termijn door hoog innovatief vermogen.

Sociale innovatie is van belang voor organisaties en leiderschapsstijl heeft als onderdeel van de hefboom dynamisch managen een invloed op sociale innovatie. Tot op heden is er vooral onderzoek naar sociale innovatie uitgevoerd binnen reguliere organisaties en nog niet binnen partnerorganisaties naar de invloed van leiderschapsstijl op sociale innovatie en het bijbehorende proces.

1.2 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt:

Hoe beïnvloedt de leiderschapsstijl sociale innovatie en het bijbehorende proces in partnerorganisaties?

1.3 Opbouw scriptie

Na dit eerste hoofdstuk met daarin de aanleiding voor dit onderzoek en de onderzoeksvraag, wordt in hoofdstuk 2 de theoretische achtergrond beschreven van de concepten partnerorganisaties, sociale innovatie en leiderschapsstijlen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model die geldt als input voor het empirische onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt de empirische methode uiteengezet met onder andere de dataverzameling en data-analyse. De resultaten van het onderzoek leest u in hoofdstuk 4 en tot slot zijn in hoofdstuk 5 de discussie, beperkingen, suggesties voor vervolgonderzoek en de conclusie uitgewerkt.

2. THEORETISCHE ACHTERGROND

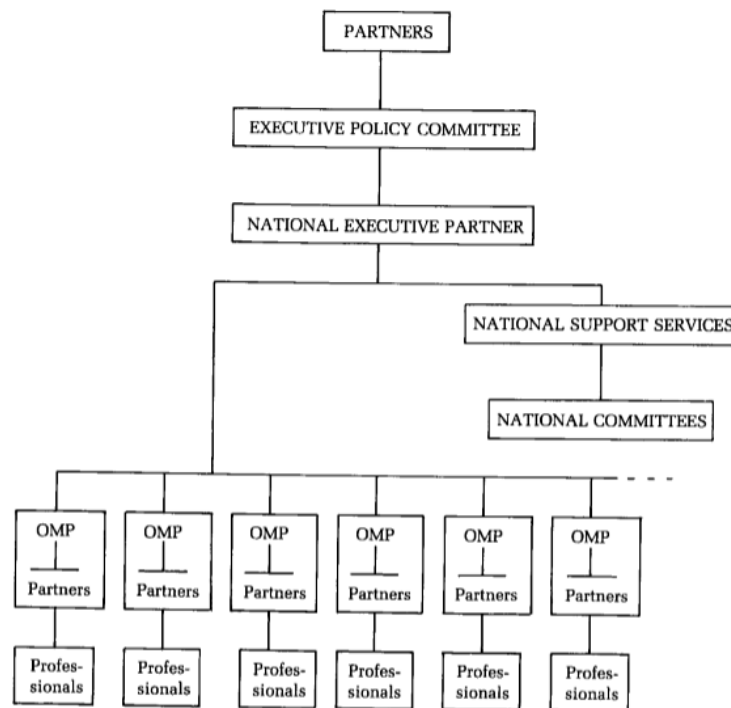
2.1 Partnerorganisaties

Een partnerorganisatie is een organisatievorm waarin professionals op basis van gezamenlijk belang, gelijk gerichtheid en met ondernemerschap samenwerken (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, 2014, p. 38). De meest bekende verschijningsvormen zijn er binnen de accountancy, advocatuur en consultancy. Dit zijn tevens de sectoren die in onderzoek naar partnerorganisaties het vaakst aangehaald worden als voorbeeld (Von Nordenflycht, 2010). Zowel organisaties in de accountancy als organisaties in de advocatuur voldoen aan de drie genoemde karakteristieken van klassieke partnerorganisaties; kennisintensiviteit, 'low capital' intensiviteit en een geprofessionaliseerde 'workforce' (Von Nordenflycht, 2010). Een partnerorganisatie onderscheidt zich van reguliere organisaties verder op een tweetal fronten, namelijk op de structuur van eigenaarschap en bestuur en op de 'primaire taak' (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990).

Structuur van eigenaarschap en bestuur

Aandeelhouders van een partnerorganisatie zitten ín de organisatie in plaats van buiten de organisatie zoals bij een reguliere organisatie (Mitroff, 1983). Daarnaast is er in een reguliere organisatie een scheiding tussen het eigenaarschap, het management en de operationele uitvoering, terwijl een partner in een partnerorganisatie alle drie de rollen vervult (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Organisatieleden zijn professionals met een carrière die bestaat uit ten minste twee stadia: leerling en praktijkvoerder. De professionals zijn specialisten, die moeilijk onderling vergelijkbaar zijn en een gelijke formele machtspositie hebben. Binnen partnerorganisaties is er tevens een systeem van zelfcontrole en zelfsturing (formele autonomie) en het leidende beginsel is het gebruik en de toepassing van hoogwaardige expertise. Leaders op officiële posities worden intern verkozen door de professionals en posities worden niet toegewezen (Lazega, 2001; Wanrooij, 2007, p. 65). De Raad van Bestuur is een orgaan die door partners gekozen wordt en hen ook representeert. De In een reguliere organisatie representeert de 'board of directors' de aandeelhouders, terwijl in een partnerorganisatie de aandeelhouders zelf werkzaam zijn binnen de organisatie en zeggenschap hebben door middel van de AvA. Dit is een voorbeeld van collectieve fora waarbinnen besluitvorming plaatsvindt. Sommige (gelegeerde) beslissingen op deelterreinen worden genomen door diverse commissies (Lazega, 2001; Wanrooij, 2007, p. 65). Daarnaast is het in partnerorganisaties het geval dat een nationale of internationale aanstelling van tijdelijke duur is en dat vaak één of twee termijnen betreft.

In Figuur 1 wordt de organisatiestructuur van een partnerorganisatie, specifiek een groot accountancykantoor, weergegeven (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Dit maakt inzichtelijk hoe een partnerorganisatie in organisatiestructuur verschilt van een reguliere organisatie. Een partner die professionals aanstuurt onderaan in het organogram is dezelfde partner die bovenin tot 'Partner' behoort. In een reguliere onderneming zal een CEO geen taken op uitvoerend niveau hebben.



Figuur 1: Organisatiestructuur van een partnerorganisatie (specifiek een groot accountancykantoor) (Greenwood, Hinings & Brown, 1990, p. 732

Primaire taak

Ten aanzien van het tweede onderscheidende punt – de primaire taak – is het zo dat bijna al het werk (70 – 80%) wordt uitgevoerd door professionals binnen partnerorganisaties (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Het leidende beginsel is het gebruik en de toepassing van hoogwaardige expertise (Lazega, 2001; Wanrooij, 2007). Werkzaamheden vinden veelal op individueel niveau plaats, waarbij er geen scheiding is van 'productie' en 'distributie' zoals dit in een reguliere onderneming waargenomen zou kunnen worden (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990).

Partnerorganisatie en innovatie

De Werkgroep Toekomst Accountantsberoep van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, 2014) concludeert in haar rapport dat de structuur binnen een professionele beroepsgroep, zoals de accountancy, in principe bij kan dragen aan een gezamenlijk streven naar kwaliteit. Te veel interne focus, focus op rendement en de daarmee verbonden terughoudendheid bij het doorvoeren van ingrijpende maatregelen zijn echter kwetsbaarheden in dit model (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, 2014, p. 9). Deze genoemde kwetsbaarheden voor partnerorganisaties zouden ook de mate van sociale innovatie van de organisatie kunnen beïnvloeden. Wielaard (2015) vat in zijn artikel samen dat het gedeelde eigenaarschap binnen partnerorganisaties juist innovatie belemmert. Investerings om te innoveren hebben directe invloed op het jaarlijkse inkomen van partners, dus de verleiding is groot om innovaties uit te stellen.

De organisatiecontext kan een diepgaand effect hebben op de kwaliteit en kwantiteit van innovatieactiviteiten binnen de organisatie (Waldman & Bass, 1991). Organisaties met een beperkte mate van formaliteiten en een formele structuur zijn meer innovatief dan formeel gestructureerde organisaties (Burns & Stalker, 1968; Hage & Aiken, 1967; Waldman & Bass, 1991). Dit wordt bevestigd omdat in de vroege fases van innovatie er een behoefte is om nieuwe mogelijkheden te ontdekken zonder de beperkingen en van een formele organisatie (Kanter, 1988). Een partnerorganisatie kenmerkt zich door een hoge mate van formaliteit in structuur en processen, maar daarentegen heeft een partnerorganisatie vaak een gecentraliseerde organisatie als het gaat om besluitvorming. Cohn en Turyn (1984) hebben gevonden dat kleine of incrementele innovaties eerder in meer formele en gecentraliseerde organisaties (op basis van besluitvorming) voorkwamen. Grote innovaties komen juist uit minder formele en gedecentraliseerde organisaties. Binnen de advocatuur lijkt het gebrek aan kennis en het huidige verdienmodel (uren maal tarief) innovatie in de weg te zitten waarbij klanten die meer efficiëntie willen waarschijnlijk de impuls zullen zijn om te gaan innoveren (Isitman, 2019).

2.2 Sociale innovatie

Sociale innovatie gaat over het veranderen van de arbeidsorganisatie en managementprincipes zodanig dat kennis sneller wordt herkend, verspreid en aangewend voor nieuwe producten en diensten (Volberda H. , 2005, p. 52). Sociale innovatie bestaat dus uit managementinnovatie en organisatie innovatie. Managementinnovatie betreft de uitvinding en implementatie van management practices, processen, structuren en technieken die 'new to the state of art' zijn en heeft de intentie om de organisatiedoelen te bereiken en verder te

brengen (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008, p. 825). Daarnaast kan er een onderscheid gemaakt worden tussen een viertal hefboomen binnen sociale innovatie die elkaar versterken om succesvolle innovatie te bereiken; dynamisch managen, slimmer werken, flexibel organiseren en co-creatie (Volberda & Bosma, 2011). Wanneer een organisatie nog niet sociaal innoveert, is de volgorde waarin ze dit gaat doen op basis van de hefboomen van belang. Dynamisch managen is in dit kader de hefboom waarmee het snelste winst geboekt kan worden om innovatiesucces te bewerkstelligen (Volberda & Bosma, 2011).

2.2.1 Dynamisch managen

Om onder andere duurzaam concurrentievoordeel te kunnen realiseren, is het van belang dat een organisatie unieke en moeilijk te kopiëren dynamische managementvaardigheden heeft (Teece, 2007). Dynamische managementvaardigheden betreffen het vermogen van bedrijven om interne en externe competenties te integreren en te herconfigureren om zo te kunnen voldoen aan de snel veranderende omgeving (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011, p. 96; Helfat & Peteraf, 2009). Ten opzichte van traditioneel management kenmerkt dynamisch management zich door generieke vaardigheden, brede en diepe kennisbasis, een hoog absorptievermogen, brede managementdenkkaders met veel experimentdrift en hogere-orde leren (Volberda & Bosma, 2011). Daarnaast zijn dynamisch managers niet primair gericht op 'de instandhouding van de eigen kaste', maar zijn ze goed in delen en loslaten (Volberda & Bosma, 2011, p. 43). Niet alleen andere managementvaardigheden spelen een belangrijke rol bij dynamisch managen, maar juist ook andere managementrollen. Volgens Volberda & Bosma (2011, p. 43) is hierdoor in veel innovatieve organisaties de rol van managers verschoven van een verticale coördinatie door middel van een hiërarchische gezagsstructuur (cross hiërarchisch) naar het voorzien in een passende ondersteuning voor horizontale ontwikkeling (cross functioneel) door teams.

Dynamische managers kunnen op drie manieren hun rol invullen; door reflectief management, accountability en informeel management. Reflectief management houdt in dat er veel aandacht is voor leren en bij accountability wordt er gestuurd op targets. Bij informeel management daarentegen staat het individu en zijn of haar autonomie centraal waarbij het motiveren, vertrouwen en het geven van verantwoordelijkheid aan de werknemer hierin key zijn. Deze stijl wordt ook wel transformationeel genoemd en het effect hiervan is het grootst in organisaties met meer dan 250 werknemers (Volberda & Bosma, 2011). Deze vorm van managen levert tevens de grootste bijdrage aan innovatie, maar op de korte termijn het minste aan het bedrijfsresultaat. Voor de lange termijn geldt juist dat hoog innovatief vermogen bijdraagt aan

betere resultaten. Dynamisch managen bepaalt voor 35% het succes van sociale innovatie (Volberda & Bosma, 2011).

2.2.2 Slimmer werken

Van belang is dat een organisatie die dynamisch gaat managen ook slimmer gaat werken, omdat autonomie zonder vertrouwen niet werkt en innovatie kan hinderen (Volberda & Bosma, 2011). Of organisaties concurrentievoordeel realiseren, hangt in belangrijke mate af van hoe ze met het talent van hun werknemers omgaan. Grootschalige massaproductie heeft plaatsgemaakt voor flexibele specialisaties, dus er is andere sturing van werknemers nodig. Waar in het klassieke arbeidsperspectief de machine centraal stond, is dat nu het brein van medewerkers oftewel kennis. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van productiewerker, naar informatiewerker naar kenniswerker (Volberda & Bosma, 2011). Binnen partnerorganisaties is juist de kennis van de mens de belangrijkste asset en dus des te meer van belang dat er goed met talent van medewerkers wordt omgegaan.

Er zijn drie aspecten van belang voor de stijging van innovatiekracht; vertrouwen, kennisbewustzijn en kennisactivatie. Vertrouwen is hiervan het meest belangrijke aspect en draagt met 39% bij aan succesvol innoveren. In organisaties waar weinig sprake is van vertrouwen, is er beperkte kennisdeling omdat individuen hun kennis voor zichzelf houden (Volberda & Bosma, 2011; Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Job rotation en het gebruik van teams waarin verschillende disciplines zijn samengebracht heeft een positieve uitwerking op de verspreiding van kennis, inzichten en vaardigheden (Volberda & Bosma, 2011). De vraag is hoe dit zich verhoudt tot partnerorganisaties waarin professionals werken die moeilijk onderling vergelijkbaar zijn en of het job rotation hierin bijvoorbeeld wel mogelijk is.

2.2.3 Flexibel organiseren

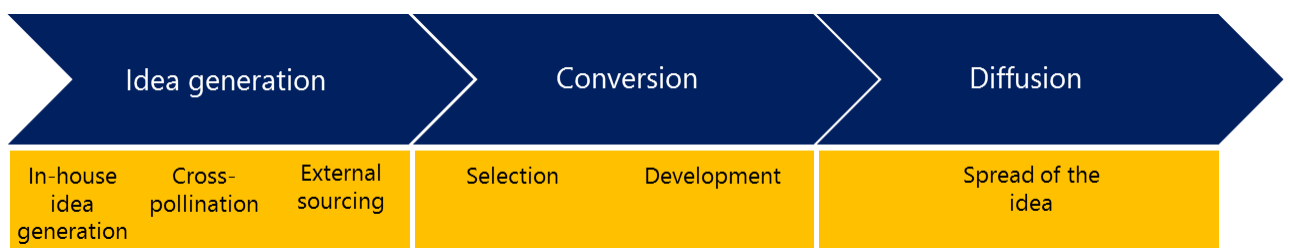
Om succesvol te kunnen innoveren, is flexibel zijn als organisatie een voorwaarde. Een organisatie is dan continu in staat om haar structuur en werkprocessen aan te passen aan de veranderende realiteit, oftewel de organisatie heeft een hoge interne veranderversnelheid nodig. Organisaties die dit hebben, kunnen beter inspelen op een veranderende vraag, acties van concurrenten en technologische veranderingen en creëren daarmee concurrentievoordeel. Daarnaast is het balanceren van innovatie en efficiency, wat ook ambidexteriteit wordt genoemd, een succesfactor (Volberda & Bosma, 2011).

2.2.4 Co-creatie

Co-creatie is een vorm waarbij markten worden gezien als fora waarop bedrijven en klanten hun ideeën delen, combineren en vernieuwen (Volberda, Van den Bosch, & Heij, 2013, p. 61). Het vinden van een balans tussen openheid en geslotenheid, nieuwe kennis kunnen selecteren en absorberen en routines van de organisatie aanpassen zijn uitdagingen waar bedrijven mee te maken krijgen bij co-creatie (Volberda, Van den Bosch, & Heij, 2013). Van belang bij co-creatie, oftewel externe kennisacquisitie, is dat de alliantievaardigheden van het management goed ontwikkeld zijn (Volberda & Bosma, 2011). De vraag is hoe partnerorganisaties co-creatie inrichten aangezien daar tot op heden nog weinig literatuur over is geschreven.

2.2.5 Innovatieproces

Sociale innovatie kan ingedeeld worden aan de hand van de vier hefboomen waaraan eerder is gerefereerd en bij iedere innovatie hoort een proces met verschillende fases. Op het moment dat een organisatie bijvoorbeeld besluit job rotation in te voeren, dan gaat daar een proces aan vooraf. In de literatuur worden hiervoor verschillende indelingen gebruikt (Waldman & Bass, 1991; Kanter, 1988; Fisch, 1961; Hansen & Birkinshaw, 2007) die op hetzelfde neerkomen. Het begint met het genereren van een idee bij individuen. Realisatie, oftewel conversie, van het idee vindt plaats wanneer het oorspronkelijke idee is omgezet naar een tastbaar product of proces. Wanneer de innovatie de markt bereikt of is ingebed in de organisatie, bevindt het zich in de diffusiefase. Hansen & Birkinshaw (2007) hebben een aantal gelinkte taken gekoppeld aan iedere fase, zoals weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2: Innovation Value Chain (Hansen & Birkinshaw, 2007, p.4)

Idee generatie

Idee generatie kan plaatsvinden binnen de unit, door samenwerking tussen verschillende units of door samenwerking met externe partijen. Over het algemeen denken managers vaak dat goede ideeën in hun eigen business units zitten en ze hier inzicht in hebben.

De beste ideeën komen echter vanuit brainstormgroepen uit verschillende hoeken van de onderneming of met behulp van externe partners waarin fragmenten of ideeën samenkomen (Hansen & Birkinshaw, 2007). Hiërarchie op basis van gezag, zoals in een partnerorganisatie, beïnvloedt de fase van het genereren van een idee nadelig (Keum & See, 2017).

Conversie

Deze fase van de innovatie is hoe het idee geoperationaliseerd wordt na generatie. Krappe budgetten, conventioneel denken en strikte financieringscriteria zorgen in veel organisaties dat een idee niet verder komt dan de eerste fase (Hansen & Birkinshaw, 2007). Wanneer een idee verdere ontwikkeling behoeft, wordt het in veel gevallen geparkeerd. Daarnaast moet het idee, los van financiering en screening, omgezet kunnen worden in winst, producten, services en processen (Hansen & Birkinshaw, 2007). De mate van hiërarchie op basis van gezag kan juist wel nuttig zijn voor de selectiefase van een innovatie (Keum & See, 2017).

Diffusie

Ideeën die tot deze fase zijn gekomen, hebben nog steeds buy-in nodig van zowel klanten als de organisatie zelf. De organisatie zelf moet in deze fase de relevante actoren binnen de organisatie in kaart brengen om de nieuwe producten, businesses en werkwijzen te ondersteunen en verspreiden over de gewenste geografische locaties, kanalen en klantgroepen (Hansen & Birkinshaw, 2007, p. 5). Ten aanzien van sociale innovatie gaat het in deze fase over het krijgen van buy-in van de organisatie en de belangrijkste actoren in de organisatie.

2.2 Leiderschapsstijlen

Uit verschillende studies komt naar voren dat leiderschap één van de organisatieattributen is die ten grondslag ligt aan verandering en innovatie (Chandler, 1962; Kanter, 1984; Peters & Waterman, 1984; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Leiderschap wordt gezien als het uitoefenen van invloed tussen individuele groepen of organisaties (Bass, 1990). Inmiddels is er al veel onderzoek gedaan naar leiderschap van leiderschapskenmerken tot leiderschapsstijlen. Burns (1978) was de eerste die een onderscheid maakte tussen transformatieel en transactioneel leiderschap. Dit onderzoek richt zich dan ook op deze twee leiderschapsstijlen, omdat dit in lijn is met de theorie over leiderschap tijdens innovatie die reeds beschreven is.

2.3.1 Transactioneel leiderschap

Bij transactioneel leiderschap speelt extrinsieke motivatie bij ondergeschikten een rol en gaat de leider een transactie aan waarbij hij in zijn behoeften voldaan wordt door middel van gerichte taken (Burns J. , 1978; Vaccaro I. , Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Transactioneel leiderschap kan onderverdeeld worden in een tweetal factoren, namelijk de voorwaardelijke beloning ('contingent reward') en de factor 'management-by-exception'. De voorwaardelijke beloning houdt in dat er een transactieproces is tussen de leider en volger waarbij de volger op basis van zijn inzet een gespecificeerde beloning ontvangt. Management-by-exception kan zowel op een actieve als op een passieve manier worden ingezet. Een leider die het principe management-by-exception op een actieve manier tot uitvoering brengt, houdt zijn volgers nauwlettend in de gaten of er fouten worden gemaakt, zodat hij dit snel kan corrigeren. Een leider die de passieve vorm hanteert, zal ingrijpen wanneer niet voldaan wordt aan de standaarden of als er echt problemen zijn ontstaan (Northouse, 2016).

2.3.2 Transformationeel leiderschap

In tegenstelling tot transactioneel leiderschap kan transformationeel leiderschap juist gezien kan worden als proces waarbij een persoon zich bezighoudt met anderen en een connectie creëert die positief van invloed is op de motivatie en moraliteit van zowel de leider als de volger (Northouse, 2016). Transformationele leiders zorgen ervoor dat creativiteit en innovatie bij hun volgers worden gestimuleerd (Vaccaro I. , Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

Transformationeel leiderschap kan onderverdeeld worden in een viertal factoren. De eerste factor is charisma of ook wel 'idealized influence' genoemd. Hieronder vallen leiders waarmee volgers zichzelf graag identificeren of als sterk rolmodel zien. Leiders met charisma geven een duidelijke boodschap aan hun volgers over hun visie en missie. Ten tweede is de factor inspiratie, ofwel 'inspirational leadership', onderdeel van transformationeel leiderschap. Een betreffende leider stelt hoge verwachtingen aan zijn volgers en inspireert volgers door hen te motiveren om betrokken te zijn bij de gedeelde visie van de organisatie. De derde factor is intellectuele stimulatie wat betekent dat leiders volgers stimuleren om creatief en innovatief te zijn, maar ook om de waarden en overtuigingen van henzelf, de leider en de organisatie uit te dragen. Het belang van intellectuele stimulatie is vooral hoog in de eerste fases van innovatie (Keller, 1989). Ten slotte is de vierde factor 'individualized consideration' oftewel de mate waarin de leider een omgeving creëert waarin zij goed luisteren naar de individuele behoeften van de volgers en volgers behandelt als individuen, betrokkenheid toont bij hen unieke problemen en ontwikkelingskansen biedt. (Northouse, 2016; Bass, 1985).

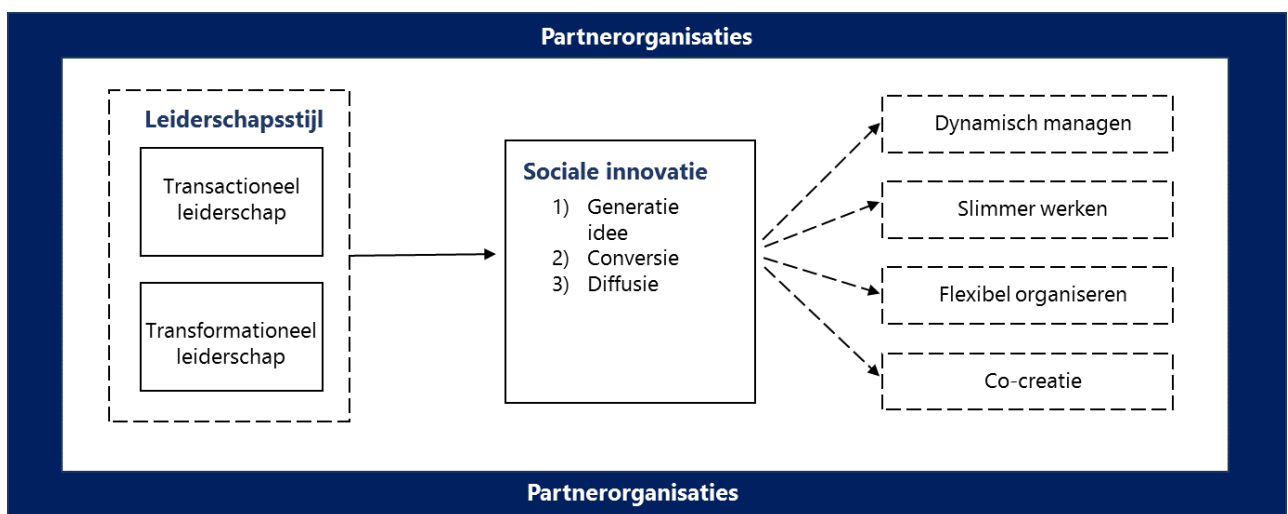
De vier genoemde factoren van transformationeel leiderschap hebben op zichzelf weer invloed op het innovatieproces. Individualized consideration is bijvoorbeeld nodig in een innovatieproces, omdat een team vaak is samengesteld met individuen met verschillende achtergronden, perspectieven, problemen en behoeften. Een leider moet ervoor zorgen dat alle individuele belangen verenigd worden in de missie van de groep (Waldman & Bass, 1991).

2.3.3. Leiderschapsstijl vs innovatie

Leiderschap is nodig om de innovatiegroep te beschermen tegen druk van buitenaf, en om de groep op koers en geïnspireerd te houden (Waldman & Bass, 1991). Daarnaast is leiderschap van belang om een coalitie te vormen van meerdere individuen in de organisatie die achter de innovatie staan om zo meer kans te creëren voor een succesvolle innovatie (Kanter, 1988). Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2012) hebben middels hun onderzoek bewezen dat, als het gaat om managementinnovatie, kleinere, minder complexe organisaties (minder dan 250 medewerkers) meer baat hebben bij transactioneel leiderschap en dat grotere organisaties (meer dan 250 medewerkers) juist meer baat hebben bij transformationeel leiderschap. Dit geeft aan dat er een verband is tussen leiderschapsstijl en innovatie, maar hoe leiderschap het sociale innovatieproces beïnvloedt binnen partnerorganisaties is voor zover bekend nog niet eerder in de literatuur beschreven.

2.4 Conceptueel model

Leiderschapsstijl wordt voor dit onderzoek onderverdeeld in transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap waarbij onderzocht wordt wat hiervan de invloed is op de fases van het sociale innovatieproces binnen de context van partnerorganisaties. Sociale innovaties worden meegenomen in dit onderzoek aan de hand van de vier hefboomen, zoals visueel weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3: Conceptueel model

3. EMPIRISCHE METHODE

3.1 Type onderzoek

Om meer inzicht te verkrijgen in de invloed van het concept leiderschapsstijl op het concept sociale innovatie(proces) binnen partnerorganisaties is een kwalitatief exploratief onderzoek uitgevoerd door middel van een multiple case study. Er is gekozen voor een multiple case study omdat er sprake is van een onderzoek naar actueel fenomeen, sociale innovatie, wat in een natuurlijke context van partnerorganisaties is onderzocht (Yin R. , 2014). Daarnaast zijn er meerdere bronnen van dataverzameling gebruikt om dieper op de materie in te kunnen gaan (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002) en omdat (nog) niet duidelijk was hoe leiderschapsstijl (de verschillende fasen van) sociale innovatie (het fenomeen) binnen partnerorganisaties (de context) beïnvloedt. Het gebruik van meerdere bronnen van dataverzameling zorgt tevens voor triangulatie wat helpt de validiteit vast te stellen binnen kwalitatief onderzoek. De validiteit van een onderzoek geeft de mate aan waarin getrokken conclusies een nauwkeurige beschrijving geven van wat er is gebeurd (Eriksson & Kovalainen, 2016, p. 305). Door het gebruik van multiple case studies zijn de externe validiteit van het onderzoek alsmede de 'observer bias' verminderd (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002).

3.2 Case selectie

In totaal zijn er op basis van een aantal criteria tien verschillende cases geselecteerd voor dit onderzoek wat in lijn is met wat wordt aanbevolen voor multiple case studies (Eisenhardt, 1989). Er zijn vier cases binnen de accountancy geselecteerd, vier cases binnen de advocatuur, één case binnen de advocatuur / accountancy en één case binnen de consultancy. Binnen zowel de accountancy als de advocatuur zijn er minstens twee cases geselecteerd waarbij het, op basis van de jaarverslagen en krantenartikelen, zeer aannemelijk was dat er sociale innovatie binnen de organisatie plaats zou vinden. Accountancyorganisaties en advocatenorganisaties behoren tot de klassieke partnerorganisaties (Von Nordenflycht, 2010) en zijn daarom primair gebruikt in de caseselectie. Binnen accountantskantoren groeit de consultancytak de laatste jaren, waardoor deze kantoren zich steeds vaker profileren als Audit, Tax en Consultancy, dan als Audit en Tax (BDO Holding B.V., 2018; KPMG N.V., 2018; Mazars N.V., 2019). Een aantal accountantskantoren worden tevens aangemerkt als één van de beste strategie- en management consultants van Nederland (Consultancy.nl, 2016). Er is daarnaast één case geselecteerd binnen de consultancy om uiteindelijk te kunnen verifiëren of partnerorganisaties in de consultancy en accountantsorganisaties met een grote consultancytak verschillen van organisaties in de accountancy en advocatuur wat sociale innovatie betreft. Daarnaast komt de combinatie van advocaten en notarissen in één organisatie ook voor.

Bij de selectie van cases is rekening gehouden met het nastreven van een hoge betrouwbaarheid, zodat bij herhaling dezelfde resultaten uit het onderzoek komen (Eriksson & Kovalainen, 2016). Door het primair te houden bij klassieke partnerorganisaties, maar daarbinnen verschillende kantoren mee te nemen in het onderzoek en een partnerorganisatie in de consultancy is het mogelijk geweest om hier conclusies aan te verbinden.

Daarnaast is er in de cases op basis van de richtlijnen van Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) onderscheid gemaakt tussen grote organisaties (meer dan 250 medewerkers) en middelgrote organisaties (50 tot 249 medewerkers). Door het gebruik van deze criteria kan tevens inzicht verkregen worden of transformationeel leiderschap ook binnen partnerorganisaties een groot effect heeft op het innovatiesucces bij organisaties met meer dan 250 medewerkers en transactioneel leiderschap juist bij organisaties met minder dan 250 medewerkers (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). De geselecteerde cases inclusief beschrijving zijn weergegeven in Tabel 1. De aantallen zijn opgenomen in de vorm van ranges, zodat de anonimiteit van de organisaties zoveel mogelijk gewaarborgd kan blijven.

Case	Aantal interviews	Type	Aantal werknemers	Aantal partners	Omzet (mln. in €)	Beloning
MidAccountCo	3	Accountancy	250 - 1.000	51-150	30 - 100	Gelijk
MidAdvocaatCo	1	Advocatuur	50 - 249	21-50	30 - 100	Gelijk
AdvisoryCo	2	Accountancy	> 1.000	> 151	> 500	Verschillend
RegioAccountCo	1	Accountancy	50 - 249	5-20	0 - 30	Gelijk
AdvocaatCo	1	Advocatuur	50 - 249	5-20	0 - 30	Gelijk
BigAccountCo	1	Accountancy	> 1.000	51-150	> 500	Verschillend
FiscaalCo	1	Accountancy/ Advocatuur	250 - 1.000	21-50	100 - 500	Verschillend
RegioAdvocaatCo	1	Advocatuur	50 - 249	5-20	0 - 30	Verschillend
BigAdvocaatCo	1	Advocatuur	250 - 1.000	21-50	100 - 500	Gelijk
ConsultingCo	1	Consultancy	50 - 250	5-20	0 - 30	Gelijk

Tabel 1: Beschrijving van de geselecteerde cases

3.3 Dataverzameling

De primaire dataverzameling voor dit onderzoek is gedaan op basis van dertien semigestructureerde interviews uit tien cases. De interviews zijn primair gevoerd met het topmanagement (TM) van partnerorganisaties wat neerkomt op tien partners, directors of directeuren (algemeen of commercieel) die extern aangetrokken zijn. Om te kunnen verifiëren of de perceptie en visie van medewerkers hetzelfde is binnen partnerorganisaties is ervoor gekozen om ook drie (leidinggevende) medewerkers te interviewen. Hieraan ligt de Leader

Member Exchange (LMX) theorie ten grondslag die leiderschap benadert als een proces dat is gericht op de interactie tussen leiders en volgers (Northouse, 2016). Het was praktisch niet uitvoerbaar om binnen elke case ook een medewerker te interviewen. Een overzicht van de respondenten is weergegeven in Tabel 2. In totaal zijn er bij tien verschillende partnerorganisaties interviews afgenomen. De gemiddelde tijdsduur van ieder interview was 50 minuten.

Er is voor gekozen om naar aanleiding van de eerste drie interviews op te halen of er aanvullende vragen of informatie nodig waren voor de daaropvolgende interviews. De eerste interviews zijn uitgevoerd met respondenten van zowel een accountantskantoor als een advocatenkantoor om tevens te achterhalen of hier belangrijke verschillen tussen waarneembaar waren. Centraal tijdens de interviews stond hoe het concept sociale innovatie en het bijbehorende proces wordt gepercipieerd door de respondenten, waarna er – indien van toepassing - doorgevraagd kon worden op de beïnvloeding van de leiderschapsstijl op de sociale innovatie binnen de organisatie. Tevens is tijdens de interviews (bij de betreffende organisaties) meegenomen wat de invloed is van notarissen en (de groei van) consultants op sociale innovaties.

Voorafgaand aan de interviews is bij de respondenten aangegeven dat alles wat zij vertellen geanonimiseerd zal worden. De interviews zijn tevens opgenomen met voorafgaande goedkeuring, omdat het van belang is wat de respondenten exact vertellen tijdens het interview (Yin R. , 1989; Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002). Door te garanderen dat al het materiaal wordt geanonimiseerd en na analyse wordt vernietigd, hebben respondenten vrijuit kunnen spreken en is het opnemen naar verwachting niet belemmerend geweest.

Door naast het verzamelen van data via interviews aanvullende objectieve data te verzamelen over de cases, zoals het aantal partners en de omzet per organisatie, kon vanuit verschillende invalshoeken naar de casedata gekeken worden. Hierdoor vond triangulatie plaats wat de betrouwbaarheid en validiteit positief heeft beïnvloedt (Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2002).

Nr	Case	Functie	Type
1	MidAccountCo	TM: Partner	Accountancy
2	MidAccountCo	TM: Partner	Accountancy
3	MidAccountCo	TM: Partner	Accountancy
4	MidAdvocaatCo	TM: Directeur	Advocatuur
5	AdvisoryCo	TM: Director	Accountancy
6	AdvisoryCo	Medewerker	Accountancy
7	RegioAccountCo	TM: Directeur	Accountancy
8	AdvocaatCo	TM: Directeur	Advocatuur
9	BigAccountCo	TM: Director	Accountancy
10	FiscaalCo	Medewerker	Accountancy / Advocatuur
11	RegioAdvocaatCo	TM: Partner	Advocatuur
12	BigAdvocaatCo	Medewerker	Advocatuur
13	ConsultingCo	TM: Partner, Directeur	Consultancy

Tabel 2: Beschrijving respondenten

3.4 Data-analyse

In het kader van de data-analyse zijn alle interviews letterlijk per woord getranscribeerd. De transcripten zijn allereerst gecodeerd op basis van de verschillende concepten met ieder een eigen kleurcode. Vervolgens zijn alle quotes gebundeld in Excel, zodat eerst iedere case apart gecodeerd en geanalyseerd kon worden (Eriksson & Kovalainen, 2016) op basis van de verschillende hefbomen. Hierin is opgenomen wat genoemd is tijdens de interviews wat verband houdt met sociale innovatie en onder één van de vier hefbomen gehangen kon worden. Aan de hand van de methode van Gioia et al (2012) zijn er '2nd order' thema's toegevoegd. Vervolgens is er een cross-case analyse uitgevoerd, waarin de cases zijn vergeleken en is gekeken naar overeenkomsten, verschillen en het eventuele contrast ten opzichte van de theorie (Eriksson & Kovalainen, 2016). Hierbij is tevens gekeken naar eventuele verschillen tussen grote en middelgrote partnerorganisaties, verschillen tussen accountancy, advocatuur en consultancy en in hoeverre de perceptie van medewerkers overeenkomst of verschilt met de perceptie van het topmanagement.

4. EMPIRISCHE RESULTATEN

Op basis van de verzamelde data blijkt dat – naast de leiderschapsstijl – er meerdere aspecten zijn die de mate van sociale innovatie binnen partnerorganisaties beïnvloeden, namelijk het inbedden van innovatie in de organisatie middels een afdeling of commissie, job rotation, werken met multidisciplinaire teams, de verhouding aantal jongere en oudere partners in het bestuur en in de partnergroep, of er een externe bestuurder of bestuur is aangetrokken, hoe het verdienmodel is ingericht en in hoeverre ook gestuurd en beoordeeld wordt op indirecte uren.

In Tabel 3 is een overzicht opgenomen van de belangrijkste beïnvloedars van sociale innovatie binnen grotere partnerorganisaties, naast leiderschapsstijl, aangevuld met de resultaten uit de interviews. In Tabel 4 is eenzelfde overzicht opgenomen, maar dan voor de kleine partnerorganisaties met minder dan 250 medewerkers.

Case	Externe bestuurder / directeur	Verhouding jonge / oudere partners in bestuur	Innovatie groep	Job rotation	Multi-disciplinaire teams	Verdienmodel partners	Sturing op alleen directe uren
MidAccountCo	Nee	Meer oudere partners	Ja	Nee	Ja	Gelijk	Ja
MidAdvocaatCo	Ja	Meer oudere partners	Nee	Nee	Nee	Gelijk	Nee
AdvisoryCo	Nee	Meer oudere partners	Ja	Ja	Ja	Verschillend	Ja
BigAccountCo	Ja	Meer oudere partners	Ja	Nee	Ja	Verschillend	Ja
FiscaalCo	Nee	Gelijk	Ja	Nee	Ja	Verschillend	Nee
BigAdvocaatCo	Nee	Meer oudere partners	Nee	Nee	Ja	Gelijk	Ja

Tabel 3: Belangrijkste beïnvloedars van sociale innovatie binnen grotere partnerorganisaties

Case	Externe bestuurder / directeur	Leeftijd partnergroep / bestuur	Innovatie groep	Job rotation	Multi-disciplinaire teams	Verdienmodel partners	Beoordeling op directe uren
RegioAccountCo	Ja	Gelijk	Nee	Nee	Nee	Gelijk	Ja
AdvocaatCo	Ja	Gelijk	Nee	Nee	Nee	Gelijk	Nee
RegioAdvocaatCo	Nee	Gelijk	Nee	Nee	Ja	Verschillend	Nee
ConsultingCo	Nee	Gelijk	Ja	Ja	Nee	Gelijk	Nee

Tabel 4: Belangrijkste beïnvloedars van sociale innovatie binnen kleinere partnerorganisaties

Over het algemeen is er op dit moment, gebaseerd op de verzamelde data, beperkt sprake van sociale innovatie binnen partnerorganisaties. “Ik denk dat als je naar accountants kijkt, dan zijn dat toch eilandjes. Iedereen is vooral gericht op z'n eigen werk af te krijgen en daar zit niet zo heel veel sociale innovatie in als ik eerlijk ben”, aldus de medewerkers van AdvisoryCo. Daarnaast is de huidige economische hoogconjunctuur een belemmering voor sociale innovatie binnen partnerorganisaties. De noodzaak om te innoveren lijkt er pas te zijn wanneer partners het gaan voelen in hun eigen portemonnee, dat de inkomsten achterblijven en dus het winstaandeel lager wordt. “Nu is de sky de limit voor heel veel, dus waarom zou je moeten innoveren”, aldus de directeur van MidAdvocaatCo. Sociale innovatie verdwijnt dus in een aantal gevallen hierdoor naar de achtergrond.

Als er al innovatie plaatsvindt, is het voornamelijk technologie gedreven. Dat komt voort uit het feit dat bijvoorbeeld kosten voor accountantscontroles omlaag moeten en de processen efficiënter ingericht worden door een ontwikkelde tool of door artificial intelligence. Data-analyse is in dit kader van groot belang. Bij de advocatenkantoren is er in een aantal gevallen voornamelijk sprake van legal tech, maar over het algemeen zijn accountantskantoren meer geautomatiseerd dan advocatenkantoren. Volgens de directeur kan legal tech enkel slagen wanneer je ook sociale innovatie hebt. “Dat hebben sommige nog niet allemaal door. Veel mensen beginnen bij de app, maar die app is het sluitstuk”. MidAdvocaatCo en BigAdvocaatCo hebben wel eigen apps ontwikkeld, maar het blijkt lastig in de branche om een goede aanbieder te vinden omdat de materie zo specifiek is. Hierop lopen dergelijke trajecten nog wel eens fout, maar het is belangrijk dat de organisatie weet wat ze wil bereiken en dat het niet gaat om het systeem dat ze wil hebben, aldus de directeur van MidAdvocaatCo. Bij FiscaalCo is het duidelijk zichtbaar dat de aandacht voor technologische ontwikkelingen er veel meer is, mede door de ideeën die bij de opgezette innovatiecommissie terecht komen.

Meerdere keren tijdens de interviews is ter sprake gekomen dat partnerorganisaties geen R&D afdeling hebben, maar hun asset de mensen zijn. MidAccountCo werkt momenteel aan een app die moet stimuleren om verschillende innovaties te delen, omdat alles draait om de gedachten die er zijn, dat je met elkaar de discussie erover aangaat en het verder brengt. Hierin is de technologie een middel om meer sociale innovaties uit de hoofden van mensen te krijgen en verder te brengen. “De technologie is puur faciliterend”, aldus de partner van MidAccountCo.

Organisatiecultuur & type mensen

Wat niet in Tabel 2 en Tabel 3 is opgenomen, is de organisatiecultuur en de type mensen die van invloed zijn op de innovatiekracht en mate van sociale innovatie binnen partnerorganisaties. De organisatiecultuur van de verschillende cases verschilt nogal. Tijdens de interviews werd aangegeven dat het makkelijker zou zijn voor een jong bedrijf of een Google om met innovatie bezig te zijn, dan voor bijvoorbeeld een accountantskantoor die al lange tijd bestaat.

Bij AdvisoryCo is innovatie dusdanig ingebed in de organisatiecultuur en zorgt het ook voor blijvende verandering doordat er mensen aangetrokken zijn die van verandering houden, eager zijn om een verandering door te maken en er ook een bijdrage aan willen leveren. Deze mensen moeten echter wel anders aangestuurd worden wat ook wat vergt van de organisatie en partners qua leiderschapstijl. Niet iedereen is binnen AdvisoryCo druk bezig met innovatie, maar er is een voldoende kritische massa in de organisatie. De director van AdvisoryCo beschrijft het als een hyper innovatie cultuur waarin de kritische massa is verdeeld over verschillende plekken die innovatie drijft. “Er wordt continu geknipt aan de organisatie en strategisch gebouwd”. AdvisoryCo is inmiddels meer een advisorykantoor, dan een accountantskantoor, omdat de auditdienstverlening nog maar 20% van de gehele omzet betreft. Historisch gezien heeft dit kantoor als enige de advisorytak nooit afgestoten, wat aannemelijk een grote rol heeft gehad in hoe de organisatie er nu uitziet en zich ontwikkelt. De aansturing van AdvisoryCo vindt plaats op corporate wijze op internationaal niveau, waarbij er ‘memberfirms’ zijn. “Je zou het zo kunnen zien dat het een multinational is met één CEO en dat er net zoals in elke corporate gewoon een divisiestructuur of een anderszins structuur is”, aldus de director van AdvisoryCo. AdvisoryCo heeft vele soorten innovaties en loopt voor op technologische innovaties en digital. De omzet die voornamelijk komt vanuit de advisorytak wordt weer gebruikt voor investeringen en innovaties, ook binnen de audit service line. Het grote aandeel van advisory is ook terug te zien in de variabele beloning die medewerkers krijgen wat vooral voor medewerkers van de audit goed uitpakt. Deze is namelijk hoger doordat advisory alle winsten haalt. Dit zorgt echter ook voor spanningen tussen de partners over hoe de winst verdeeld dient te worden.

De partner van MidAccountCo denkt dat in organisatie met professionals altijd wat meer weerstand is tegen de innovatie vanuit de gedachtes: “Ik heb het altijd zo gedaan, dat werkt, dus ik blijf het ook zo doen” en “Het is door een ander bedacht of ik ben zelf ook al met dingen bezig”. Het blijkt lastig dit te doorbreken. Iets wat de directeur van zowel MidAdvocaatCo als AdvocaatCo herkennen.

“Ik denk dat de organisatie, de structuur van de organisatie en de type mensen die er nu werken dit soort dingen van nature met zich meebrengen met betrekking tot innovaties, maar dat geldt ook voor andere dingen”

(MidAccountCo | Partner)

Bij de kleinere partnerorganisaties, zoals RegioAccountCo, RegioAdvocaatCo en AdvocaatCo blijkt de cultuur meer open mede doordat iedereen elkaar kent en de teams kleiner zijn. De directeur van RegioAccountCo geeft ook aan dat de organisatie klein genoeg is om elkaar te kennen, informeel met elkaar om te gaan, makkelijk bij elkaar binnen te lopen en vragen durven te stellen. “Ondanks dat het geen familiebedrijf is, voelt het wel zo en ik zie dat als een pluspunt”, aldus de directeur van RegioAccountCo. Bij RegioAdvocaatCo geeft de partner aan dat het een platte organisatie is in die zin, dat het niet zo is dat jongeren heel erg naar de partner kijken. Een voorbeeld hiervan is dat er een nieuwe dienstverlening is ontwikkeld door twee advocaten bij AdvocaatCo die met hun idee bij de directeur kwamen, waarna het is doorontwikkeld.

De cultuur van een organisatie hangt samen met de mensen die er werken, net zoals dat de mate van innovatie afhangt ook van het type mensen dat werkzaam is binnen partnerorganisaties. Hierin zijn de partnerorganisaties binnen accountantskantoren nog het meest divers met accountants met een accountancyachtergrond, fiscalisten met een rechten- of economische achtergrond en consultants met diverse achtergronden. Binnen advocatenkantoren zit hier weinig diversiteit in, omdat zowel advocaten, als fiscalisten, als notarissen een rechtenachtergrond hebben. Binnen de consultancy en het accountantskantoor die gedomineerd wordt door advisory dienstverlening zijn de achtergronden van de mensen nog meer divers. De mate van adaptie kan tevens nog regionaal bepaald zijn. Bij MidAccountCo is het nieuwe werken op meerdere kantoren uitgerold, waarbij er een waarneembaar verschil in adaptie zit tussen de kantoren Amsterdam en Rotterdam. Tevens zit er bij MidAccountCo een verschil in adaptie en realisatie van innovatie binnen de partnergroep zelf waarover de partner van MidAccountCo aangeeft: “Ik denk dat 10% de kar trekt, 75% het gewoon heerlijk vindt om achter die 10% aan te lopen en 15% zijn handremtrekkers”.

Binnen de advisorytak van de kantoren, die deze dienstverlening in huis hebben, is tevens de adaptatie van innovaties hoger. Dit geldt vooral voor de grotere accountantskantoren wat zorgt voor een hoger innovatief vermogen. De medewerker van FiscaalCo ziet advisory ook als een typische business waarin mensen de tijd nemen om met elkaar te zitten om na te denken hoe ze een bepaald probleem gaan tackelen, terwijl de accountants vrij gestructureerd werken en misschien nog meer door de waan van de dag geleefd worden. Voor fiscalisten geldt dat ze ook meer met elkaar een oplossing zoeken voor problemen dan dat ze volgens een handboek werken. De partner van MidAccountCo beaamt dit en geeft aan dat fiscalisten innovatiever dan accountants zijn en denkt daarnaast dat het ombouwen richting een consultancyachtige omgeving voor accountantskantoren ook de toekomst is.

“Het oplossen van een probleem in een organisatie vergt ook veel meer creativiteit dan een jaarrekening controleren, dus er is niet zo veel vrijheid. Dat is heel anders bij consultants.”

(AdvisoryCo | Medewerker)

Het werkt ook andersom dat er gekeken wordt naar nieuwe potentiële medewerkers die passen binnen een bepaald profiel. AdvisoryCo probeert met campagnes een type mensen aan te trekken die aansluiten bij het profiel jong, iets willen bijdragen aan de maatschappij en “forward looking”, dus innovatie gedreven, die je sneller aantrekt bij de digital en consulting praktijk dan bij de accountants. “Accountants zijn nog steeds een beetje suffige mensen”, aldus de director van AdvisoryCo. ConsultingCo merkt dat zij ook veel nieuwe mensen aan kan trekken omdat de thema’s die zij in de markt claimt erg aansprekend zijn voor Generatie Y. Het binden van positief ingestelde mensen aan de organisatie zal er volgens de partner van MidAccountCo aan bijdragen een enorme slag in de innovatiecultuur te kunnen maken.

4.1 Sociale innovatie

In Tabel 5 zijn de resultaten van de interviews opgenomen voor de grotere partnerorganisaties waarbij een onderscheid is gemaakt naar de vier hefboomen van sociale innovatie. In Tabel 6 is hetzelfde gedaan, maar dan voor de kleine partnerorganisaties met minder dan 250 medewerkers.

	MidAccount Co	MidAdvocaat Co	Advisory Co	BigAccount Co	Fiscaal Co	BigAdvocaat Co
Dynamisch Managen						
<i>Aanstellen externe bestuurder/ directeur</i>		X		X		
<i>Stimuleren niet-declarabele werkzaamheden</i>		X				
<i>Feedback</i>	X		X	X		
Slimmer werken						
<i>Job rotation</i>			X			
<i>Multidisciplinaire teams</i>	X		X	X	X	X
<i>Nieuwe werken</i>	X		X	X	X	
<i>Vaktechnische bijeenkomsten</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Vertrouwen</i>		X				
<i>Kantoor overschrijdend werken</i>					X	
<i>Monitors</i>	X		X			
Flexibel Organiseren						
<i>Innovatiegroep</i>	X		X	X	X	
<i>Herorganiseren werkzaamheden</i>		X	X			
Co-creatie						
<i>Openstellen als kenniscentrum voor klanten</i>		X				
<i>Triple Helix</i>		X				
<i>Locatie voor co-creatie met klanten</i>			X			
<i>Samenwerking denktank (SingularityU)</i>			X			

Tabel 5: Analyse grote partnerorganisaties (meer dan 250 medewerkers)

	RegioAccount Co	Advocaat Co	RegioAdvocaat Co	Consulting Co
Dynamisch Managen				
<i>Aanstellen externe bestuurder/ directeur</i>	X	X		
<i>Stimuleren niet-declarabele werkzaamheden</i>		X		X
<i>Aansturing op teamniveau</i>		X		
<i>Partner ontwikkeltraject</i>			X	
<i>Aanstellen teamleiders</i>				X
Slimmer werken				
<i>Job rotation</i>				X
<i>Multidisciplinaire teams</i>			X	
<i>Flexibel werken</i>			X	
<i>(Vaktechnische) bijeenkomsten</i>	X	X	X	X
<i>Vertrouwen</i>				X
<i>Kantoor overschrijdend werken</i>				X
Flexibel Organiseren				
<i>Innovatiegroep</i>				X
<i>Herinrichten organisatie</i>				X
Co-creatie				
<i>Ontwikkeling van producten met klanten</i>				X

Tabel 6: Analyse kleine partnerorganisaties (minder dan 250 medewerkers)

4.1.1 Dynamisch managen

Aanstellen externe bestuurder of directeur

Bij de organisaties waar er bovengemiddeld sprake was van sociale innovatie, was in het in die gevallen zo dat dat werd aangewakkerd door de extern aangetrokken bestuurder of directeur die draagvlak had binnen de partnergroep. Draagvlak van partners is van essentieel belang. Eén aspect hiervan is – afhankelijk van de rol van de extern aangetrokken persoon – is of de partnergroep de uiteindelijke besluitvorming ook bij iemand anders neer durft te leggen.

Uit de interviews blijkt tevens dat wanneer een externe bestuurder of directeur business binnenhaalt voor de organisatie dat positief bijdraagt aan zijn of haar draagvlak. Eén van de respondenten gaf aan dat er eigenlijk twee varianten zijn om een directeur aan te stellen, of er wordt iemand gekozen als kantoordirecteur of als algemeen directeur. In het eerste geval blijft de besluitvorming bij de partners liggen en voert de kantoordirecteur het beleid van de partners uit. In het geval van een algemeen directeur geven de partners de (dagelijkse) besluitvorming uit handen en rapporteert de algemeen directeur periodiek terug aan de partners tijdens de aandeelhoudersvergaderingen. Wanneer er draagvlak is binnen de partnergroep, draagt dit positief bij aan sociale innovatie, omdat de organisatie zich sneller kan ontwikkelen door veel kortere lijnen. De partners geven in de aandeelhoudersvergadering akkoord op het beleidsplan en zo kan de algemeen directeur verder. “Je kon door als je overeenstemming had over de weg, maar niet dat je over elk klein incident weer in overleg moet. Dat werkt niet”, aldus de directeur van MidAdvocaatCo. In gevallen van de grotere kantoren, waaronder op de Zuidas, blijkt het draagvlak voor een externe directeur niet groot. De organisatie zegt het wel te willen, maar in de uitvoering gaat het vaak mis op de gelijkheid van verhoudingen. Volgens de medewerker van BigAdvocaatCo werd over het vertrek van een externe bestuurder ook niet transparant gecommuniceerd. “Vaak is het in goed overleg besproken. Ik vind het wel opvallend dat er dan niet iemand nieuws voor terugkomt”.

“Een sociale innovatie zou kunnen zijn dat we als partners durven te zeggen dat we de kennis en kunde van iemand die we extern aantrekken met dezelfde bevoegdheden en draagvlak accepteren.”

(MidAccountCo | Partner)

Bij de partnerorganisaties waar momenteel al een extern bestuurder actief is – voornamelijk de kleinere kantoren – willen de partners ook niet meer anders. Partners zijn met allerlei algemene zaken bezig, terwijl ze bezig moeten zijn met het team aansturen, klanten behandelen en het vak blijven updaten, aldus de directeur van RegioAccountCo. De directeur van MidAdvocaatCo geeft daarnaast aan dat de partnergroep altijd zal kiezen voor een directeur, omdat de organisatie te groot is geworden en partners er teveel aan gehecht zijn geraakt. Van de geselecteerde cases hebben RegioAccountCo en AdvocaatCo een externe algemeen directeur aangesteld met een andere achtergrond dan de advocatuur of accountancy wat bijdraagt aan vernieuwende ideeën. RegioAdvocaatCo heeft een commercieel directeur aangesteld, maar deze dient altijd de meeste zaken nog te bespreken met de het bestuur. BigAccountCo heeft ook één externe bestuurder, maar die is geen voorzitter.

Stimulatie van niet-declarabele werkzaamheden

Het businessmodel van partnerorganisaties is in de meeste gevallen gebaseerd op ‘uren maal tarief’. Oftewel, declarabele uren zijn in de meeste gevallen leidend, want daar wordt het geld mee verdiend. Dit vertaalt zich door naar de cultuur van de verschillende organisaties en keuzes die gemaakt worden. Qua resources is er een verschil te onderkennen tussen de grote partnerorganisaties, die bijvoorbeeld ook meer resources hebben, en de middelgrote partnerorganisaties (minder dan 1.000 medewerkers).

“Resources is nou eenmaal in een partnerorganisatie – daar zijn we weer – uren maal tarief. Dus dat betekent hoe veel tijd, budget zijn we bereid daarin te steken.”

(MidAccountCo | Partner)

De medewerker van BigAdvocaatCo geeft aan dat er wel gezegd wordt dat er ruimte is voor het bedenken van vernieuwende dingen, maar dat wel merkbaar is dat de urennorm continu als ‘zwaard van Damocles’ boven het hoofd hangt. “Het is niet zo dat wanneer je iets innovaties wil bedenken, een artikel schrijft of een recruitmentactiviteit doet, dat je gekort wordt op je urennorm”. Dat blijkt iets wat veel medewerkers vervelend vinden, want men investeert in indirecte werkzaamheden, terwijl erop afgerekend wordt als de declarabele urennorm niet is gehaald. Partners en medewerkers binnen partnerorganisaties zijn over het algemeen meer dan druk. Ze dienen een productiviteitsnorm te halen, waarnaast nog allerlei algemene zaken van hen verwacht worden. Dit is dan ook een veelgenoemde belemmering om innovaties doorgevoerd te krijgen of op te pakken. Men werkt al bovenmatig ten opzichte van iemand die “gewoon een 8 tot 5 baantje heeft” en door de waan van de dag is men helemaal niet bezig met het vraagstuk wat ze nog kunnen verbeteren, veranderen of innoveren.

“Je kunt je tijd maar één keer besteden en je bent blij als je een keer niet hoeft te werken. Sommigen zijn misschien zo gek om de tijd er wel in te steken, die komen dan aan de top”

(AdvisoryCo | Medewerker)

“Je moet met elkaar zeggen: Als er een plan is, moet er ook tijd en budget voor vrijgemaakt worden. Dat gebeurt nu gewoon niet en daar moet je echt een cultuuromslag maken”.

(MidAccountCo | Partner)

In sommige partnerorganisaties zorgt het aantal declarabele uren die een partner maakt binnen de partnergroep voor spanning, zeker wanneer er een gelijke partnerbeloning is. Partners verwachten dan vaak van andere partners dat ze net zoveel uren maken als henzelf. De directeur van AdvocaatCo geeft als voorbeeld “Dat die partner commercieel handig is, vinden ze mooi. Maar hij staat elke keer te blèren op die borrel en verhalen te houden, maar uurtjes maakt hij niet he”.

RegioAdvocaatCo gaat milder om met de declarabele uren. Er is zeker een urennorm, maar op het moment dat iemand extreem veel indirecte uren erbij maakt die waardevol zijn voor RegioAdvocaatCo, wordt daar met beleid naar gekeken. In de beoordeling wordt vervolgens niet alleen gekeken naar de hard skills, zoals de vaktechnische kwaliteiten en directe uren, maar ook naar de soft skills die van belang zijn. Dit wordt bij MidAdvocaatCo op dezelfde wijze gedaan, waarbij medewerkers worden beloond op het aantal declarabele uren, maar ook op bijvoorbeeld hoe veel artikelen ze hebben geschreven. Hier moet een goede balans tussen zijn voor een goede beoordeling en bonus. Bij ConsultingCo wordt gekeken naar uren, maar uiteindelijk wordt er gekeken naar de resultaten op onder andere omzet en acquisitie. Persoonlijke ontwikkeling is echter ook erg belangrijk en mede daarom wordt er nu ook gewerkt aan een nieuw performance management systeem waarin niet alleen meer gekeken wordt naar omzet. Ook hier blijven mensen wel kijken waar ze staan wat omzet betreft, maar “dat is ook niet gek”, aldus de directeur van ConsultingCo. Dit wordt niet gezien als belemmering voor de innovatiekracht van de organisatie, omdat er ook geïnnoveerd kan worden gedurende betaalde opdrachten.

“Er is eigenlijk altijd voldoende tijd voor productontwikkeling als dat nodig zou moeten zijn. Het staat ook niet los van omzet denk ik. Sterker nog, je kunt heel goed binnen betaalde opdrachten innoveren.”
(ConsultingCo | Directeur)

Feedback

Binnen een aantal partnerorganisaties is een proces ingeregeld rondom het geven van feedback. Sommigen werken met een app of hebben sessies waarbij er ook feedback bottom-up gegeven wordt. Het idee is door deze processen in te stellen dat een betere manier van werken wordt gecreëerd, meer openheid en misschien een hogere arbeidssatisfactie. Bij AdvisoryCo werd er gewerkt aan de hand van kort cyclisch leiderschap, omdat met iedereen in contact zijn belangrijk was. Er was een concept ingevoerd dat je als partner en manager vijf minuten met een medewerker een gesprek voerde om te zorgen dat je heel snel en veel informatie ophaalde. Die informatie kon je vervolgens op een laagdrempelige manier in een app documenteren.

Aansturing op teamniveau

Bij een kleinere partnerorganisatie, AdvocaatCo, is men op enig moment overgestapt naar aansturing op teamniveau om de focus op declarabele uren per persoon te verminderen, wat iedere advocaat zag als het enige wat interessant was. Dit is gedaan vanuit het oogpunt dat een ieder zijn eigen talent heeft en daar ook op ingezet zou moeten worden.

Ieder team kreeg de opdracht een reëel budget te maken en vervolgens de taken te verdelen binnen het eigen team. Daarmee werd feitelijk gezegd vanuit de organisatie dat hoeveel declarabele uren een ieder maakte niet van belang was. Belangrijk was dat ze de teamdoelstelling zouden halen.

Partner ontwikkeltraject

Er is binnen RegioAdvocaatCo een partner ontwikkeltraject ontwikkeld om continuïteit binnen de partnergroep te waarborgen. De dynamiek verandert zodra de partnergroep verandert. Onder begeleiding van externen gaat de partnergroep 4 keer per jaar met aankomende partners de hei op om door te praten over strategie en daar discussie over te voeren om de verbinding en het begrip met elkaar te versterken.

Aanstellen teamleiders

ConsultingCo heeft na een doorlopen transformatiefase teamleiders aangesteld. Dit waren goede managers die goed met mensen om konden gaan en minder met de markt. Hierdoor kon de faciliterende leiderschapsstijl die ConsultingCo voor ogen had, goed in de praktijk worden gebracht.

4.1.2 Slimmer werken

Job rotation

Het verplaatsen van medewerkers naar andere afdelingen, divisies of landen vindt voornamelijk plaats binnen AdvisoryCo en ConsultingCo. Bij AdvisoryCo zijn er veel (internationale) kansen waar je in een ander team kon meedraaien of kon aansturen of in een bepaald lab meewerken. Op het moment dat de medewerker dan terugkwam naar de oorspronkelijke afdeling, kwamen er ideeën die vanuit de ervaring meegenomen waren. Binnen ConsultingCo zijn er zeker 10 transfers per jaar van het ene team naar het andere team wat de innovatiekracht bevordert.

Multidisciplinaire teams

Het werken met teams waarin meerdere disciplines samenkomen, is bevorderlijk voor de (sociale) innovatiekracht. Dit wordt op verschillende manieren vorm gegeven binnen een aantal partnerorganisaties. Zo is er bij RegioAdvocaatCo op enig moment vanuit de partnergroep een intern project gestart waar antwoord moest worden gegeven op vragen als hoe medewerkers meegenomen konden worden in de organisatie en wat de identiteit van de organisatie was. De partnergroep vond het van belang om met alle mensen in contact te blijven. Met behulp van een externe adviseur zijn er binnen het project een viertal groepen

opgericht waar iedereen van stagiaire tot partner zich voor aan kon melden om vanuit daar ook verbinding te zoeken tussen functielagen en groepen. De betreffende groepen zaten snel vol en hadden ieder een eigen thema, namelijk continuïteit, kwaliteit, marketing en cultuur.

“Dat geeft een positieve vibe aan kantoor. Dat mensen bezig zijn en even losgetrokken worden van de dagelijkse waan van uren en alles”
(RegioAdvocaatCo | Partner)

Vanuit ditzelfde project is de behoefte ontstaan voor een blauwdruk van wat nodig is voor een nieuwe cliënt. Hiervoor is vervolgens een nieuwe groep opgestart die elke nieuwe cliënt in een nieuwe branche doorlichten en kijken welke dienstverlening geschikt is. Voor elke groep is één partner verantwoordelijk die maandelijks tijdens de partner overleggen terugkoppeling geeft aan de rest van de partnergroep om voortgang te waarborgen.

BigAdvocaatCo heeft een afdeling Climate opgestart waarin collega's plaatsnemen die affiniteit met dit onderwerp hebben. Een resultaat hiervan is dat er een team is samengesteld vanuit allerlei functies en afdelingen die wordt aangestuurd door een partner. FiscaalCo, BigAccountCo en AdvisoryCo maken voornamelijk gebruik van multidisciplinaire teams om interne innovatieprojecten verder te brengen. MidAccountCo start met het gebruik van multidisciplinaire teams, maar dit wordt nog incidenteel ingezet.

Nieuwe werken

Het nieuwe werken, wat zou bijdragen aan kennisdeling binnen de organisatie, is voornamelijk bij grote accountantsorganisaties doorgevoerd. Op basis van de interviews is te concluderen dat hierin de kleinere accountantskantoren en de advocatuur dit niet doen. Een verklaring voor hiervoor is onder andere dat vertrouwelijkheid van informatie erg belangrijk wordt geacht. Bij BigAdvocaatCo is het nieuwe werken niet doorgevoerd, omdat er vaak nog sprake is van grote dossiers, geprinte stukken en (wet)boeken en dat men dit niet continu wilde verslepen. Daarnaast is er een vaste kamerindeling waar rekening is gehouden dat er verschillende niveaus op een kamer zitten, zodat een senior medewerker een junior kan helpen met praktische en inhoudelijke zaken. Wel kan er bijvoorbeeld thuis gewerkt worden. In het geval van RegioAdvocaatCo is er sprake van flexibele werkplekken mede ook vanwege het huidige pand. In de meeste gevallen werd de overgang naar het nieuwe werken gebracht als stimulans om kennisdeling te bevorderen, maar soms was het ook primair een economische keuze. De vierkante meters konden bijvoorbeeld gehalveerd worden wat tot behoorlijke besparingen leidde op basis van het meerjarige huurcontract. Deze besparingen konden weer ingezet worden om te investeren in nieuwe dingen in het pand.

“Er moest gewoon vloer weg, de panden waren te groot, te duur. Ja, is dat innovatie? Het was gewoon puur economisch maar het werd gebracht onder het nieuwe werken.”
(BigAccountCo | Director)

De overgang naar het nieuwe werken in het geval van MidAccountCo werd gestimuleerd doordat men was overtuigd dat dit de weg voorwaarts was en ze dat van veel jonge mensen hoorden. Dit vonden ze belangrijk omdat ze het eigenlijk doen voor “de mensen die hier morgen willen komen werken”. Om het draagvlak breder te krijgen zijn er mensen vanuit allerlei geledingen aangehaakt, zowel verschillende kantoren, service lines en leeftijden om breed een en ander te kunnen onderbouwen, maar ook om continue terugkoppeling te krijgen op de plannen.

Vaktechnische bijeenkomsten

Iedere partnerorganisatie, met uitzondering van ConsultingCo, maakt gebruik van periodieke vaktechnische bijeenkomsten om kennisdeling te bewerkstelligen. Dit is niet per sé een sociale innovatie, maar creëert wel de gelegenheid om kennis te delen en om werknemers met ideeën te laten komen die je onder sociale innovatie kunt scharen. Bij ConsultingCo worden er medewerkersbijeenkomsten georganiseerd om voornamelijk best practices te delen. Vaktechniek, zoals juridische of fiscale wetgeving of jaarverslaggeving, speelt binnen de consultancy niet of veel minder.

Vertrouwen

Het delen van kennis is één van de kernwaarden van MidAdvocaatCo waarvoor ze meerdere initiatieven hebben genomen. In het begin waren ze voorloper in het plaatsen van artikelen en thought leadership ten opzichte van andere kantoren van alle groottes. De andere kantoren probeerden het te kopiëren, maar kregen dat niet voor elkaar. Wat MidAdvocaatCo anders deden, was dat ze vertrouwen gaven aan hun medewerkers. Iedereen, van stagiair tot partner, kreeg inloggegevens en mocht een artikel plaatsen wanneer ze dat wilden. Waar andere kantoren de instelling hadden: “Jij bent een stagiair, jij mag geen artikel plaatsen. Daar moet een redactieraad op, want wat als het fout gaat?”, was dit bij MidAdvocaatCo niet het geval. Een resultaat hiervan was dat medewerkers vertrouwen werd gegeven, waardoor zij actief kennis bleven delen binnen en buiten de organisatie. Bij de andere kantoren werden medewerkers gedemotiveerd en kregen ze weinig vertrouwen. Een voorbeeld hiervan is dat na het schrijven van het artikel het aan de partner werd gegeven, want de medewerker mocht het niet zelf plaatsen. Vervolgens gaat de partner er met de rode pen doorheen, nadat al een paar keer is gevraagd of hij het wil door nemen en komt het na drie weken terug. Het was niet de schrijfstijl van de partner en hij heeft allerlei dingen gewijzigd en vervolgens ook zijn eigen

naam onder het artikel erbij gezet. “Dan denk je de volgende keer nog twee keer na voordat je een artikel schrijft”, aldus de directeur van MidAdvocaatCo. Onderling onder partners is er soms ook een gebrek aan vertrouwen. De directeur van AdvocaatCo zegt daarover: “Dat zijn dingen die ik in ieder geval bij een andere organisatiestructuur nooit gezien heb. Dat de partners heel voorzichtig zijn, dat ze ook wel een beetje bang zijn voor elkaar feitelijk. Al zullen ze dat nooit zeggen”.

Kantoor overschrijdend werken

Bij de meeste partnerorganisaties die geselecteerd zijn voor dit onderzoek wordt kantoor overschrijdend gewerkt, omdat bijvoorbeeld specialisaties op een ander kantoor aanwezig zijn. In geval van FiscaalCo wordt het individu echt gestimuleerd om zelf naar andere vestigingen te gaan met de achterliggende gedachte om andere mensen te leren kennen, kennis te delen en het persoonlijke netwerk te vergroten. Bij ConsultingCo worden de verschillende kantoren als ontmoetingsplek gezien, omdat er geen geografische structuur is. Er wordt enkel aangestuurd op teams die binnen verschillende strategische thema's actief zijn.

Monitoren

Monitoren in de panden wordt gezien als stimulator van sociale innovatie. Feitelijk is het een intern communicatiemiddel, maar doordat medewerkers zien welke dingen er leven of welke nieuwe producten of diensten er ontwikkeld zijn, denken ze wellicht zelf eraan om ook een idee aan te leveren of verder uit te werken. Tijdens de interviews kwam het gebruik van monitoren aan bod bij AdvisoryCo en MidAccountCo.

4.1.3 Flexibel organiseren

Organisatiestructuur & hiërarchie

In de basis is de structuur van een partnerorganisatie niet flexibel, kijkend naar het organogram. Dit wordt bevestigd in de interviews waaruit tevens blijkt dat er een hoge mate van hiërarchie. Hierbij is het wel zo dat hoe groter de organisatie, hoe hoger de hiërarchie. De conclusie die getrokken kan worden uit de interviews is dat voornamelijk de grote partnerorganisaties een verschillende partnerbeloning hebben wat ook zorgt voor hiërarchie binnen de partnergroep. Dit wordt echter ook gezien als drive om een gezamenlijk doel na te streven en de beste te willen zijn.

“De hiërarchie is er heel nadrukkelijk aanwezig, ook binnen partners. Er zijn verschillende categorieën directors, verschillende categorieën salary partners, dat is een hyper hiërarchie.”

(AdvisoryCo | Director)

De medewerker van BigAdvocaatCo geeft aan dat er wel een hiërarchie is, maar dat die er ook moet blijven, omdat er anders “ongeleide projectielen” op kantoor komen. Wel ervaart de medewerker dat iedereen heel toegankelijk en benaderbaar is van student stagiairs tot partners. In bijna geen interview werd gesproken over stafafdelingen wanneer het ging over medewerkers, met uitzondering van AdvocaatCo, die juist ook – als één van de weinige kantoren – hun stafpersoneel bijvoorbeeld op hun website hebben staan. Voordat dit gerealiseerd was, heeft dat zeker voor discussie gezorgd binnen de partnergroep.

In het geval van MidAccountCo eist de Raad van Commissarissen van ieder bestuurslid dat in de service line waar zij verantwoordelijk voor zijn processen hetzelfde geregeld zijn. Een resultaat hiervan is dat de organisatie meer hiërarchisch is geworden met managementteams per service lines. Bij de grote accountantskantoren wordt al langer gewerkt met managementteams per service line. Om efficiëntie na te kunnen streven zodat bestuurders zich niet teveel bezig hoeven te houden met de operationele werkzaamheden, is het van belang dat er geïnvesteerd wordt op het niveau van de stafhoofden. Wanneer het niveau hiervan goed is, betekent dat dat bestuurders zich kunnen richten op hun bestuurstaken.

Daarnaast is roulatie binnen het bestuur van belang doordat er dan weer mensen met nieuwe frisse ideeën aan de slag gaan wat bevorderlijk is voor innovatie. In verschillende interviews is naar voren gekomen dat de leeftijd van het bestuur en de partnergroep invloed heeft in hoeverre (sociale) innovatie op de agenda staat binnen de organisatie. Jongere partners staan meer open voor innovatie in het algemeen, maar zijn er zelf ook actiever mee bezig. De partner van MidAccountCo, verantwoordelijk voor innovatie, bevestigt dit doordat jonge partners veel bereidwilliger zijn en veel meer bezig met innovatie. Over het algemeen houden de oudere partners het liever bij het oude, omdat dat ‘al 25 jaar werkt’. “We moeten dingen durven herijken om een speler te blijven op deze markt”, aldus een partner van MidAccountCo. De medewerker van FiscaalCo geeft aan dat hoe jonger de partnerorganisatie is, hoe meer ze gedreven zullen zijn om te innoveren en naarmate een partner dichterbij zijn pensioendatum komt, des te meer de partner genegen zou zijn om te consolideren, oftewel te kijken hoe veel jaar hij nog moet en hoe veel hij nog moet “binnen hengelen”.

“Op het moment dat je niet innoveert, dan prijs je jezelf op een gegeven moment uit de markt. Dat is prima als je nog 3 jaar moet, maar dat is niet prima als je nog 15-20 jaar portefeuille moet draaien”.

(FiscaalCo | Medewerker)

De verjonging van de partnergroep gaat samen met de verjonging van de organisatie. Volgens de partner van MidAccountCo hangt hiermee samen dat jonge medewerkers ook mondiger zijn geworden wat ervoor zorgt dat er meer innovaties boven komen drijven. Daarnaast zijn ze makkelijker in staat om te veranderen en daardoor te vernieuwen.

*“Het is niet meer zo dat je aangenomen wordt, je mond moet houden en gewoon moet werken. Men neemt niet meer everything for granted”
(MidAccountCo | Partner)*

ConsultingCo beschrijft zichzelf als een platte organisatie met enkel partners en adviseurs. Zij heeft de doelstelling om één keer per vijf jaar de hele organisatie te vernieuwen. Daarnaast vernieuwen ze jaarlijks 20% van de omzet en dienstverlening waar innovatie een rode draad in is. Ze kijken hierbij onder andere naar thema's die aanspreken en welke niet meer. Ze willen in de genen van hun medewerkers hebben dat ze continu bezig zijn met verandering en vernieuwing.

Besluitvorming

De besluitvorming uit handen geven aan het bestuur of de directeur zou eraan bijdragen om snellere besluiten te kunnen nemen en daarmee ook beter te kunnen reageren op de markt en concurrentie. Dit is bij MidAccountCo geslaagd, waarbij de directeur de grote lijn vast had staan en tijdens partnervergaderingen terugkoppeling gaf. Wat betreft AdvocaatCo heeft de partnerstructuur een remmende werking, omdat dingen veel tijd kosten en om ideeën goed verkocht te krijgen. Alle partners moeten het er uiteindelijk mee eens zijn.

*“In partnerorganisaties met professionals vindt en weet iedereen er ook iets van. Het is niet goed, het deugt niet, of het is wel goed, maar...”
(MidAccountCo | Partner)*

Bij de grotere partnerorganisaties verloopt dit proces al anders, omdat de partnergroep te groot wordt om alles af te stemmen. Bij MidAccountCo met 51-150 partners wordt de partnervergadering door sommigen gezien als “iedereen stemt toch ja”. In het geval van AdvisoryCo zijn de door de director genoemde nadelen van een partnerorganisatie, onder andere de besluitvorming, weggeorganiseerd omdat er meer corporate aangestuurd wordt. Het systeem is erop ingericht mensen te selecteren die passen in de strategie, dus ook partners kijken uit met wat ze zeggen. Dit laatste komt ook door het feit dat partners iedere 2-3 jaar opnieuw ingedeeld worden qua beloning.

“In een partnerorganisatie zou je zeggen dat je met z'n allen om de tafel gaat zitten en dan gezamenlijk tot een besluit komt, maar zo'n organisatie als AdvisoryCo is daar op een gegeven moment natuurlijk veel te groot voor”.

(AdvisoryCo | Director)

Innovatiegroep

Meerdere partnerorganisaties hebben innovatie ingebed door een aparte afdeling hiervoor op te richten, een soort commissie of een lab. Hierin wordt bijvoorbeeld een innovatieagenda opgemaakt, hoe innovaties de organisatie in te krijgen en hoe gezorgd wordt dat de innovatie ook geïmplementeerd wordt (MidAccountCo). Wel wordt aangegeven dat in de basis echte innovatie in een organisatie van professionals uit de hoofden van de mensen moet komen en er een innovatiecultuur moet ontstaan. Het omdraaien naar een innovatiecultuur zal echt tijd kosten. In de gevallen waar echt een speciale innovatieafdeling is opgericht, wordt deze afdeling vaak ingezet voor zowel intern als extern voor klanten. Een grote uitdaging blijkt om te zorgen dat medewerkers zich echt bezig gaan houden met innovatie en het in hun systeem komt, zodat je een cultuuromslag kunt genereren. In de organisaties die een dergelijke innovatieafdeling- of commissie hebben is het de vraag of de mensen die hierin zitten uren vrijgemaakt worden. Bij AdvisoryCo en BigAccountCo zijn er sommige mensen permanent bezig met innoveren. In het geval van BigAccountCo is er een director van de audit service line vrijgemaakt om de innovatieafdeling aan te sturen. Daarnaast zijn er veel projecten waar medewerkers ook aan mee kunnen doen. Toch wordt ook aangegeven dat het juist belangrijk is dat partners als lid van een innovatiegroep feeling blijven houden met de praktijk en portefeuille houden om op die manier als volwaardige partner te blijven worden gezien.

Bij FiscaalCo is er een innovatiecommissie die alle ideeën van medewerkers ontvangt, bespreekt en een keuze maakt of ze ermee door willen gaan. Vervolgens besluit de commissie dat diegene die het idee instuurt ook de uitwerking ervan oppakt of in ieder geval nauw betrokken is. Men krijgt een budget en een aantal uren, die gelden als declarabel, toegekend voor de conversiefase. De output is een goede businesscase waarbij gebruik gemaakt kan worden van de andere disciplines van de organisatie, waaronder advisory.

Deze businesscase wordt uiteindelijk gepitcht bij het dagelijks bestuur, waarna bij akkoord een team samengesteld wordt om de verdere route te bepalen en om te kijken hoe het in de organisatie weggezet gaat worden. Hierbij blijft diegene die het idee heeft bedacht betrokken. Vaak worden dergelijke ideeën in een jaarlijkse bijeenkomst gelanceerd middels een presentatie, zodat iedereen direct geïnformeerd wordt. ConsultingCo heeft een innovatie lab met een vaste bezetting die ideeën, aangedragen door medewerkers, helpt te versnellen.

Herorganiseren werkzaamheden

Meerdere partnerorganisaties, waaronder AdvisoryCo, BigAccountCo, MidAdvocaatCo en BigAdvocaatCo, hebben werkzaamheden binnen hun organisatie gereorganiseerd waardoor processen efficiënter en beter konden verlopen.

Bij de grote kantoren, AdvisoryCo en BigAccountCo, is er sprake van outsourcing van standaardwerkzaamheden naar lageloonlanden. Het outsourcen naar lageloonlanden kan zowel gezien worden als innovatie gekoppeld aan de hefboom flexibel organiseren als aan slimmer werken. Op de interessante werkzaamheden die overbleven konden de medewerkers in Nederland zich door ontwikkelen en meer toegevoegde waarde leveren aan de klanten. De laatste ontwikkelingen laten echter wel zien dat de betreffende kantoren zich terugtrekken door de steeds groter wordende mogelijkheden wat betreft artificial intelligence, waarbij bijvoorbeeld in de audit de computer naar de integrale boekhouding kijkt en fouten ontdekt. Overigens werd artificial intelligence als een van de grootste disrupters genoemd voor de accountancybranche.

AdvisoryCo heeft tevens op transactionele wijze ervoor gekozen om op enig moment de expertises wat betreft sectoren te bundelen op kantoren om kennisdeling te bevorderen. Een consequentie hiervan was dat medewerkers van het ene kantoor verplicht werden of te kiezen voor een andere sector of te verplaatsen naar het andere kantoor in een andere stad. Door dit anders in te richten in de organisatie, kon er efficiënter worden gewerkt. Dit resulteerde weer in betere kennisdeling binnen de sectoren.

Bij MidAdvocaatCo heeft de directeur een onderzoek gedaan naar de wensen en verwachtingen van klanten en waar de medewerkers blij van werden qua werk. Conclusie was dat medewerkers blij werden van moeilijke vraagstukken en klanten bereid waren te betalen voor adviezen die ze niet op internet konden vinden. Dit betekende dat er aan de onderkant dingen weg moesten, zodat men alleen nog maar bezig zou zijn met de moeilijke werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan was het openstellen van de bibliotheek voor klanten wat bij co-creatie nader beschreven wordt. Een ander voorbeeld binnen AdvisoryCo is dat degene die de klantacceptaties deed is ontslagen en dat managers dat erbij moesten doen. Die personeelskosten hadden ze ten slotte toch, zij mogen geen overuren schrijven en er was 1 FTE indirect bezuinigd.

“Zo ging dat gewoon. Zo zeggen ze dat natuurlijk niet. Dat vind ik ook niet echt sociaal innoveren, maar asociaal innoveren.”

(AdvisoryCo | Medewerker)

BigAdvocaatCo maakt gebruik van legal designs waar ze ook vooruitstrevend mee is. Dit houdt in dat afbeeldingen laten zien waar een bepaalde zaak over gaat, dus er worden niet alleen woorden gebruikt. Hier is een hele afdeling binnen BigAdvocaatCo mee bezig wat onder andere de werkprocessen voor de advocaten efficiënter maakt.

4.1.4 Co-creatie

MidAdvocaatCo, AdvisoryCo en ConsultingCo doen veel aan co-creatie. AdvisoryCo heeft een concept ontwikkeld waarin ze samen met klanten op een speciaal ontwikkelde locatie gaan co-creëren om digitale transformatie tastbaar te maken. Daarnaast hebben ze een partnership met een denktank afkomstig uit Silicon Valley. Bij ConsultingCo wordt in principe wordt eigenlijk nooit iets ontwikkeld zonder klanten. Een voorbeeld hiervan is een programma op sociaal ondernemerschap wat is ontwikkeld in samenwerking met een klant en een bank. Daarnaast past ConsultingCo ook veel concepten ook zichzelf toe, waardoor ze zowel binnen als buiten bezig zijn met innovatie. MidAdvocaatCo stond aan het begin van de oprichting van een triple helix op juridisch gebied in de regio. Een triple helix is een samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Daarnaast heeft MidAdvocaatCo vanuit de gedachte “wij delen kennis”, haar bibliotheek opengesteld voor klanten en kunnen klanten tevens aansluiten bij interne vaktechnische bijeenkomsten. Klanten kunnen zelf gemakkelijk aan de meer eenvoudige materie komen in samenwerking met de advocaten van MidAdvocaatCo en de complexere zaken doet de advocaat of notaris.

4.2 Leiderschapsstijlen en het innovatieproces

De leiderschapsstijlen gedurende de verschillende fases van het innovatieproces blijken te verschillen per partnerorganisatie. In figuur 4 is zijn de verschillende fasen van innovatie weergegeven met daaronder de leiderschapsstijlen die bij de geselecteerde cases het meeste worden ingezet.



Figuur 4 Verschillende fasen van innovatie inclusief leiderschapsstijl

4.2.1 Ideefase

Het verschilt per partnerorganisatie welke leiderschapsstijl ingezet wordt in de ideefase. In de meeste gevallen is dit transformationeel, om medewerkers te stimuleren met ideeën te komen. Het is van belang dat partners laagdrempelig gedrag vertonen op het moment dat een medewerker een idee heeft. Dat lijkt nogal lastig omdat partners ook “vanaf het begin af aan zo geprogrammeerd zijn” dat het niet in hun natuur zit. Het is dan best lastig om partners op een andere manier naar dingen te laten kijken. Er worden wel kritische vragen gesteld over het idee wat toch vaak wordt vertaald naar uren en omzet en in hoeverre het hiermee in de knel komt.

“Ik ben nooit tegen nieuwe ontwikkelingen, ik vind dat je daar altijd oog voor moet hebben en ook als jonge mensen dat zeggen. Je bent natuurlijk zelf een keer klaar met nieuwe ideeën”.

(MidAdvocaatCo | Partner)

Als de medewerker van BigAdvocaatCo ergens mee zit, vindt dat iets veranderd moet worden of ergens een idee over heeft, is er alle ruimte om dat op te pakken. Wel geeft de medewerker aan dat dit afhankelijk is van de partner waar het meest mee gewerkt wordt. In het geval van MidAccountCo heeft dit een meer transactioneel karakter omdat het moet passen binnen een bepaald kader, zodat niet een ieder allerlei initiatieven neemt. De beweging hierin is wel dat door het toevoegen van innovatie aan de bestuur portefeuille dat dit meer transformationeel van aard zal worden door mensen te stimuleren en enthousiasmeren met een idee te komen.

“Innovatie doen we samen, daarin moeten we samenwerken. Je moet luisteren en vervolgens een keuze maken hoe je ermee doorgaat en dat op een consequente wijze doen”.

(MidAccountCo | Partner)

Bij MidAdvocaatCo werden na afstemming van de grote lijn met de partnergroep ideeën op transactionele wijze verder uitgewerkt. Van belang is, volgens de partner van MidAccountCo, dat er iets gecreëerd wordt rondom innovatie, een cultuur, door ook zowel internationaal als nationaal ambassadeurs in de organisatie te krijgen.

4.2.2 Conversiefase

Zodra een idee richting conversiefase gaat bij RegioAdvocaatCo wordt het onderverdeeld in één van de groepen (marketing, kwaliteit, continuïteit en cultuur) waar het verder doorontwikkeld wordt. Waar de ideefase bij MidAdvocaatCo transactioneel ingestoken wordt, is er bij de conversiefase juist sprake van transformationeel leiderschap.

“Precies die combinatie van wel de lijnen uitzetten en ook hard daarin zijn, maar ze wel meenemen en dat ook intern verkopen. Er een feestje van maken.”

(MidAdvocaatCo | Directeur)

Soms worden medewerkers van BigAdvocaatCo gevraagd mee te denken met initiatieven. Hierin blijkt dat mensen vaak niet helemaal eerlijk zijn, omdat ze bang zijn om mensen te kwetsen of omdat willen dat de partner hun aardig blijft vinden. Mensen opereren hier eigenlijk altijd met een dubbele agenda. Van belang in de conversiefase is dat de innovatie afgerond wordt, zodat het door kan naar de diffusiefase. In de praktijk blijkt het afronden van innovaties een heikel punt, aldus een partner van MidAccountCo. Binnen die organisatie blijkt juist dat fiscalisten over het algemeen minder goed hierin zijn in tegenstelling tot het bedenken van een idee.

4.2.3 Diffusiefase

Tijdens de diffusiefase van een innovatie wordt in alle cases transactioneel leiderschap ingezet wat meerdere redenen heeft. Zodra een innovatie de conversiefase heeft doorlopen, moet het de organisatie in en moeten partners en medewerkers de toegevoegde waarde inzien van een innovatie. AdvocaatCo heeft na een productontwikkeling van een vakgebied andere vakgebieden verplicht gesteld om 10 introducties per jaar te doen om men te dwingen een andere collega mee te nemen naar een bestaande klant.

“Eigenlijk is dat belachelijk. Maar dat zet je dan wel in om gedragsverandering te krijgen, terwijl je eigenlijk hoopt dat iedereen dat snapt en je er helemaal geen target op hoeft te zetten of om een bonus te kunnen realiseren.”

(AdvocaatCo | Directeur)

Het delen van successen en kracht van de herhaling wordt ook veel genoemd als uiting van leiderschap in de diffusiefase om medewerkers te enthousiasmeren en stimuleren om zelf ook met nieuwe ideeën te komen en een bijdrage te leveren. Communicatie is hierin faciliterend.

“Je moet mensen stimuleren dat ze dingen doen, maar als je iets wil implementeren moet je zorgen dat er een hek of iets omheen staat met we gaan die kant op. Dat is makkelijker bij een concern dan hier”

(MidAccountCo | Partner)

4.2.4 Leiderschap in partnerorganisaties

Eén aspect komt in vrijwel alle interviews terug en dat is dat goed voorbeeldgedrag vanuit partners van groot belang is om een innovatiecultuur te creëren, maar ook om sociale innovaties door te voeren in partnerorganisaties.

“Als je verkeerd voorbeeldgedrag hebt, dan denk ik dat dat een remmende werking heeft op allerlei processen, maar zeker op innovatie.”
(MidAccountCo | Partner)

De directeur van AdvocaatCo weet zeker dat als de partners goed voorbeeldgedrag laten zien, dat het team het binnen no time ook gaat doen. Alleen wanneer die partner niet het goede voorbeeld geeft, dat het dan veel tijd en energie kost om de advocaten te laten denken “Het kan wel zijn dat de partner het niet doet, maar ik snap wel dat het van belang is, dus ik ga het wel doen”. Dit geldt ook voor het eerder genoemde voorbeeld van AdvocaatCo ten aanzien van teambenadering, waarbij verwacht wordt van de partners dat zij het goede voorbeeld geven en binnen een team ventileren dat het niet meer om hun individuele uren gaat, maar dat het erom gaat dat ze het als team doen. Toch worden ook de partners zelf nog nerveus wanneer er bij hun eigen uren een min staat, terwijl het helemaal niet belangrijk is wat daar staat volgens de directeur. “Op een enkele andere manier dan dat hij of zij toch bang is dat een andere partner daar wel iets van zou kunnen vinden”. Daarnaast kan verkeerd voorbeeldgedrag zorgen voor het verlies van werknemers met als resultaat dat een organisatie nieuwe mensen moet aantrekken, terwijl dat al erg lastig is binnen de advocatuur en accountancy. Doordat dit dan de focus krijgt, is er minder focus op onder andere innovatie.

“Als je als partner alleen roept: Ik heb een nieuwe zaak, ik heb het te druk, ik stoot dat af en je hebt geen oog voor de menselijke kant en de ontwikkeling van je mensen, dan gaan je mensen weglopen”.
(RegioAdvocaatCo | Partner)

Naast voorbeeldgedrag lijkt het van belang dat duidelijk moet zijn wie leiding geeft om de beste resultaten te boeken. Tijdens en na een transformatiefase van ConsultingCo is in de partnergroep afgesproken dat één partner ook algemeen directeur zou worden en de leiding over de organisatie zou hebben. Voor deze transformatie was er een andere leiderschapsstijl die nodig was om te zorgen het doel voor ogen te krijgen. De leiderschapsstijl die de huidige directeur nastreeft is faciliterend leiderschap waarin ConsultingCo is georganiseerd op basis van zelf denken. Binnen bepaalde kaders zijn er marktgroepen, maar daarnaast heeft een ieder een grote operationele vrijheid om te doen en laten wat ze willen. Dat geeft mensen veel ruimte om initiatief te nemen, om proposities te ontwikkelen en om te vernieuwen. Dat maakt ConsultingCo volgens de directeur een hele wendbare organisatie.

“Van de partners ben ik de enige die leiding geeft en de rest van de partners richt zich op datgene waar ze goed in zijn en dat is vaak in de markt succesvol zijn”.
(ConsultingCo | Directeur)

Een ander aspect wat tevens van belang is in het kader van een partnerorganisatie en leiderschap zijn de rollen die een partner heeft. Partner van MidAccountCo geeft aan dat wellicht minder snel dan in een corporate organisatie wordt gezegd hoe het moet, omdat een partner niet alleen eigenaar is, maar ook ondernemer en hij heeft een aantal functies of kenmerken die in de corporate wereld anders zijn. Opvallend is dat de directeuren van MidAdvocaatCo en AdvocaatCo kritisch zijn over de rol van partners en zich afvragen waarom partners per definitie leidinggevenden moeten zijn, omdat hun kwaliteiten juist vaak liggen op het vak dat ze beoefenen. De directeur van AdvocaatCo heeft een voorstel gedaan naar de partners om alles wat betreft beoordelen en coachen te beleggen bij iemand die daar talent voor heeft en het leuk vindt, zodat de partners ervan af zijn. Een aantal partners stonden hier positief tegenover, maar juist diegenen die het hadden moeten omarmen, deden het niet omdat ze vonden dat ze gewoon leidinggevende waren als partner. Op het moment dat er andere dingen verlangd worden van een partner en aan hen gevraagd wordt om met hun team bezig te zijn, is dat veel gevraagd omdat de organisatie al vele jaren succesvol is op de manier hoe ze het altijd hebben gedaan. Een ander punt wat genoemd wordt is dat er “Fat Cats” zijn gecreëerd, want partners verdienen al genoeg, waarom zouden ze energie steken in zaken die niet gaan over hun vak?

“Dat partners leidinggevende zijn, vinden ze best wel eens verwarrend. Want enerzijds moet het laagdrempelig zijn, maar je bent ook leidinggevende. Dat belangen van de mensen niet altijd parallel lopen met de belangen van kantoor vinden ze wel eens lastig”
(AdvocaatCo | Directeur)

De partner van MidAccountCo is ervan overtuigd dat als gevolg van toenemende regulering, mede opgelegd door de toezichthouder AFM, de mate van transformationeel leiderschap binnen de organisatie is afgenomen. “Er is maar één weg en dat is de juiste weg. Dat is een smalle weg”. RegioAccountCo geeft juist aan dat een accountantskantoor zich moet onderscheiden op het gebied van people, omdat de wet- en regelgeving voor iedereen hetzelfde is. De directeur van AdvocaatCo verwacht zelfs dat op één dag de regulering weggaat of flink wordt aangepast waarbij dingen die nu ondenkbaar zijn realiteit kunnen worden. Het belang van sociale innovaties wordt dan juist groter.

5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Dit onderzoek richt zich op hoe de leiderschapsstijl sociale innovatie en het bijbehorende proces binnen partnerorganisaties beïnvloedt. Gebaseerd op het literatuuronderzoek en het empirische onderzoek kan gesteld worden dat als partnerorganisaties al bezig zijn met innovatie, dit in veel gevallen technologische innovatie betreft. Sociale innovaties op het vlak van co-creatie vinden het minst plaats bij de klassieke partnerorganisaties.

Tevens vindt sociale innovatie meer plaats wanneer er een of meerdere van de volgende randvoorwaarden aanwezig is; een externe bestuurder of directeur met draagvlak, een innovatiegroep ingebed in de organisatie, de jonge leeftijd van het bestuur en de partnergroep, mate van sturing op indirecte uren, job rotation en multidisciplinaire teams. Doorslaggevend is op welke wijze er leiding wordt gegeven en hoe het systeem rondom het partner verdienmodel werkt. Momenteel wordt er nog veel op transactionele wijze leiding gegeven, terwijl transformationeel leiderschap bij zal dragen aan de sociale innovatiekracht. Voorbeeldgedrag is hierin essentieel. Omdat een partner zowel eigenaar, manager als operationeel uitvoerder is en daarnaast – wat betreft de accountancy en advocatuur - een specifiek vak heeft geleerd, blijkt het in de praktijk lastig voor veel partners om met nadrukkelijk met leidinggeven bezig te zijn. Daarnaast hebben zij zelf de carrière ladder van assistent tot partner doorlopen wat maakt dat de transactionele stijl van leidinggeven en omgang met elkaar in de cultuur van de organisatie zit. Door verjonging van zowel de partnergroep als de organisatie verandert dit en komt er meer tevens meer oog voor (sociale) innovatie.

De verschillende randvoorwaarden en de daaruit voortvloeiende proposities worden in dit hoofdstuk beschreven.

Leiderschap in partnerorganisaties

Managen op basis van transformationeel leiderschap levert de grootste bijdrage aan sociale innovatie binnen de hefboom dynamisch managen (Volberda & Bosma, 2011). De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat het top management vindt dat zij dit in veel gevallen nastreven, maar dit wordt ontkracht door de perceptie van medewerkers en hoe bepaalde zaken zijn ingericht binnen een partnerorganisatie. Intellectuele stimulatie, een aspect van transformationeel leiderschap, is juist in de eerste fasen van innovatie belangrijk (Keller, 1989). Doordat er beperkt op transformationele wijze leiding wordt gegeven binnen partnerorganisaties komen sociale innovaties niet goed van de grond, omdat werknemers vaak niet (genoeg) gestimuleerd worden. De uiteindelijk beoordeling blijft gericht op enkel directe uren in de meeste partnerorganisaties wat kenmerkend is voor transactioneel leidinggeven,

waardoor medewerkers moeilijk in beweging te krijgen zijn om zelf met vernieuwende ideeën te komen. Door juist indirecte uren te stimuleren, blijkt dat er meer sociale innovatie plaatsvindt zoals deelname aan een triple helix. Voorbeeldgedrag is erg van belang hierbij. Medewerkers kijken veelal naar de partner als rolmodel en kopiëren zijn gedrag. Het voorbeeld van MidAdvocaatCo over het schrijven van artikelen duidt op dynamisch managen, waarbij er generieke vaardigheden, een brede en diepe kennisbasis en brede managementkaders aanwezig zijn met veel experimentdrift (Volberda & Bosma, 2011). Eén van de factoren van transactioneel leiderschap is management-by-exception (Northouse, 2016), wat in het voorbeeld van MidAdvocaatCo juist niet gebruikt wordt en dus bijdraagt aan sociale innovaties. De insteek is dat zij goede intelligente mensen in dienst hebben, dus wat kan er misgaan?

Opvallend is dat in de diffusiefase van een innovatie momenteel transactioneel leiderschap ingezet wordt om adaptie verplicht te stellen en de innovatie te laten slagen. Toch zou de gewenste situatie zijn dat dit niet 'nodig' zou zijn en dat ook hier transformationeel leiderschap ingezet kan worden.

Propositie 1: Transformationeel leiderschap beïnvloedt sociale innovatie binnen partnerorganisaties, ongeacht grootte, positief, transactioneel leiderschap werkt sociale innovatie juist tegen.

Partner verdienmodel

Achter een partnerorganisatie zit een partner verdienmodel wat erop neerkomt dat de partners delen in de winst. De omzet per partner wordt, ongeacht gelijke of verschillende beloning, nauwlettend in de gaten gehouden door het bestuur. Dit resulteert in veel gevallen in gedrag dat eigenlijk haaks staat op dynamisch managen, waarbij de managers niet primair gericht zijn op 'de instandhouding van de eigen kaste' en goed zijn in delen en loslaten (Volberda & Bosma, 2011, p. 43). Partners willen niet diegene zijn die de laagste omzet heeft behaald, omdat dat consequenties kan hebben of scheve gezichten vanuit de partnergroep. Daarnaast zijn ze vooral gericht op het afkrijgen van hun eigen werk. Op het moment dat er investeringen worden gedaan naar aanleiding van strategie of keuzes, heeft dit directe invloed op de tijd en budget dat nodig is en dus op de winst die overblijft voor de partners. Het feit dat de partner zowel eigenaar, als manager en operationeel uitvoerder is (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990), zorgt ervoor, gebaseerd op de agency theory (Eisenhardt K. M., 1989a), dat er tegenstrijdige belangen kunnen zijn als het gaat om investeren en de partnerbeloning. Onder andere conventioneel denken en strikte financieringscriteria, zoals over het algemeen in een partnerorganisatie, zorgen er vaak voor dat een idee niet verder komt dan de eerste fase van innovatie (Hansen & Birkinshaw, 2007). Mocht het idee wel door de eerste fase heenkomen,

dan wordt het in veel gevallen geparkeerd. Om voorgaande redenen blijkt dat sociale innovaties minder goed van de grond komen binnen deze organisaties mede door de focus op de korte termijnresultaten.

Propositie 2: Het partner verdienmodel beïnvloedt sociale innovatie binnen partnerorganisaties negatief.

Volgens Isitman (2019) zit het huidige verdienmodel innovatie in de weg binnen de advocatuur. Klanten gaan meer efficiëntie eisen wat waarschijnlijk zal zorgen voor de impuls om te innoveren. BigAdvocaatCo heeft bijvoorbeeld een Head of Climate aangesteld, omdat de organisatie het zelf belangrijk vindt om maatschappelijk verantwoord met het milieu om te gaan, maar ook omdat klanten dit steeds belangrijker vinden. MidAccountCo ziet deze trend ook en bevestigt dat de maatschappelijke opinie steeds belangrijker wordt ten aanzien van het werk dat zij uitvoert en dat dat ook dwingt om te innoveren.

Leeftijd partnergroep

De consequenties van het partner verdienmodel hebben ook een relatie met de leeftijd van de partnergroep. Uit dit onderzoek is gebleken dat hoe jonger de partnergroep, hoe meer de organisatie open staat voor (sociale) innovatie. Dit heeft twee redenen. De eerste reden heeft te maken met het verdienmodel. Een oudere partner die bijna met pensioen gaat zal het winstaandeel zo veel mogelijk gelijk willen houden wat ten goede komt aan zijn eigen financiële situatie. Een jongere partner ziet in dit geval kansen in innovatie en investeringen voor de langere termijn en is over het algemeen wel bereid te investeren tegenover tijdelijk een lager winstaandeel. De tweede reden is dat de mindset van jongere partners over het algemeen anders is dan die van oudere partners ten opzichte van innovatie. Zij staan er meer voor open. Omdat leeftijd klaarblijkelijk een rol heeft in de mate van sociale innovatie, is het tevens van belang dat – indien het bestuur uit partners bestaat – hier ook jongere partners in plaats nemen. Dit omdat er dan meer oog zal zijn voor innovatie binnen de organisatie wat ook bevestigd is in de interviews die zijn uitgevoerd.

Propositie 3: Hoe jonger de leeftijd van het bestuur en de partners, hoe meer oog er is voor sociale innovaties en daarin ook geïnvesteerd wordt.

Externe bestuurder

Een ander effect van het feit dat in een partnerorganisatie een partner drie rollen vervult (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990), is dat de besluitvorming trager verloopt, omdat bijvoorbeeld in een aandeelhoudersvergadering er gestemd moet worden en alle partners er iets over willen vinden. De partners zijn specialisten die onderling moeilijk vergelijkbaar zijn en een gelijke formele machtspositie hebben (Lazega, 2001; Wanrooij, 2007, p. 65) wat zeker niet bijdraagt aan snelle besluitvorming, omdat elke partner er vaak iets over wil zeggen. Het aanstellen van een extern bestuurder is bij een aantal cases, zoals bij BigAdvocaatCo en BigAccountCo geprobeerd, maar niet geslaagd. In de gevallen waar het wel geslaagd is, is doordat de extern bestuurder draagvlak heeft gekregen van de partnergroep en de gelijkheid van verhoudingen goed was. Hierdoor verloopt de besluitvorming sneller en is er meer oog voor sociale innovatie. Mede ook omdat de extern bestuurder vanuit een ander (management) vakgebied komt en dus een andere achtergrond heeft.

Propositie 4: Het aanstellen van een externe bestuurder of directeur met een andere achtergrond, mits draagvlak bij de partners, draagt bij aan snellere besluitvorming en meer innovatiekracht

Kennisdeling en vertrouwen

In partnerorganisaties wordt maar liefst 70 – 80% van al het werk uitgevoerd door professionals (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990) wat maakt dat mensen de belangrijkste asset zijn. Dit is meerdere malen bevestigd tijdens dit onderzoek. Sociale innovaties moeten vooral uit de hoofden van mensen komen, aldus MidAccountCo. Op dit moment worden innovaties, maar in sommige gevallen ook kennis, nog onvoldoende gedeeld. Hieraan ten grondslag zou kunnen liggen het vertrouwen dat gesteld wordt in medewerkers waardoor individuen kennis voor zichzelf houden (Volberda & Bosma, 2011; Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Waar expliciet aandacht besteed wordt aan vertrouwen in medewerkers, zoals bij MidAdvocaatCo en ConsultingCo, is er een hogere mate van kennisdeling en sociale innovaties.

Wat tevens bijdraagt aan kennisdeling binnen de organisatie is teams waarin verschillende disciplines zijn samengebracht en job rotation (Volberda & Bosma, 2011). Het samenbrengen van teams met verschillende disciplines wordt bij meerdere partnerorganisaties, zoals RegioAdvocaatCo, FiscaalCo en MidAccountCo al gedaan. Van job rotation wordt, anders dan bij de op consultancy gefocuste organisaties, geen gebruik gemaakt. De medewerkers zijn dusdanig specifiek opgeleid in veel gevallen dat een verandering van inhoudelijk werk volgens velen lastig gaat.

Job rotation zou in een dergelijk geval wel ingezet kunnen worden voor kantoren wat bij kan dragen aan slimmer werken.

Propositie 5: Het verplaatsen van medewerkers binnen een partnerorganisatie naar hetzelfde vakgebied op een ander kantoor beïnvloedt sociale innovaties positief door een hogere mate van kennisdeling.

Innovatiegroep

Sommige partnerorganisaties hebben innovatie vast ingebed in hun organisatie middels een afdeling of een commissie. Afhankelijk per partnerorganisatie zijn de medewerkers die hierin deelnemen deels of helemaal vrij gemaakt qua uren hiervoor. Dit onderzoek laat niet zien dat een dergelijke groep direct voor meer sociale innovaties zorgt. In de praktijk blijken vooral technologische innovaties de revue te passeren bij deze innovatiegroepen. Het zou gezien kunnen worden dat het inbedden van innovatie in de organisatie een randvoorwaarde is, maar cruciaal is het leiderschap en de verdere inrichting van een partnerorganisatie.

Propositie 6: Het hebben van een innovatieafdeling- of commissie is een randvoorwaarde voor een partnerorganisatie om meer sociaal te innoveren.

5.1 Beperkingen

De eerste beperking van dit onderzoek is de tijd, zeven maanden, waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Door deze beperkte tijd zijn er keuzes gemaakt in de caseselectie en in het aantal interviews. Uiteindelijk is er maar één partnerorganisatie in de consultancy meegenomen in dit onderzoek om te verifiëren of een grote consultancytak binnen een accountantsorganisatie de mate van sociale innovatie verhoogt. Dit zou als een beperking gezien kunnen worden. Er is getracht een zo goed mogelijke selectie te maken, zodat er conclusies konden worden getrokken die representatief zijn voor de meeste partnerorganisaties.

De tweede beperking ziet op de objectiviteit van het onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd door één persoon wat de mate van subjectiviteit en de confirmation bias kan verhogen. Een ander aspect ten aanzien van objectiviteit is dat sommige respondenten bekenden waren van de onderzoeker. Het is mogelijk dat dit de antwoorden van de respondenten heeft beïnvloedt. Om de objectiviteit zoveel mogelijk te kunnen waarborgen, is er gebruik gemaakt van een interviewprotocol en uitgebreide analyse. Ieder interview is opgenomen, volledig getranscribeerd, geanonimiseerd en geanalyseerd.

Ten derde bleek het lastig om zowel respondenten uit het top management als medewerkers te interviewen van één partnerorganisatie. In het algemeen kon er een uitspraak gedaan worden in hoeverre de perceptie van het top management strookte met die van de medewerkers van partnerorganisaties, maar het zou waardevoller zijn wanneer dit tevens per case gedaan zou kunnen worden.

5.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een eerste verkenning gedaan op hoe leiderschapsstijl sociale innovatie en het bijbehorende proces beïnvloedt binnen partnerorganisaties. Uit dit onderzoek zijn een aantal proposities gekomen die in vervolgonderzoek kunnen worden getoetst. Het advies zou zijn om hiervoor een kwantitatief onderzoek uit te voeren met een grote, gevarieerde populatie om zo goed mogelijk conclusies hieraan te kunnen verbinden. Verdiepende interviews zouden vervolgens extra inzichten kunnen geven. De populatie voor het vervolgonderzoek zou afkomstig moeten zijn uit verschillende functielagen en kantoren van partnerorganisaties. Uit het onderzoek blijkt tevens dat partnerorganisaties uit de consultancy en accountantsorganisatie met een grote consultancytak verder zijn als het gaat om (sociale) innovatie. In vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden waarvan partnerorganisaties in de advocatuur en accountancy kunnen leren van partnerorganisaties in de consultancy.

5.3 Managementimplicaties

De uitkomsten van dit onderzoek geven inzicht aan besturen en partners van partnerorganisaties waardoor zij aangemoedigd kunnen worden om bewust na te denken in hoeverre zij aan sociale innovatie doen, maar vooral wat het belang ervan is voor de organisatie en het bestaansrecht naar de toekomst toe. Middels dit onderzoek krijgen zij handvatten van wat van belang is, maar ook hoe dit ingericht zou kunnen worden. De aanbeveling is om de verschillende randvoorwaardelijke aspecten voor sociale innovatie binnen partnerorganisaties na te lopen en vervolgens te reflecteren op de eigen organisatie. Dit zorgt voor meer bewustzijn en inzicht in kansen waar verbeteringen liggen.

Om sociale innovaties binnen partnerorganisaties te laten slagen, is het van belang dat er in veel gevallen een culturomslag plaatsvindt. De aanbeveling voor het bestuur en de partnergroep is om dit te overwegen. Een aspect hiervan is de mate van sturing op directe uren wat sociale innovatie in veel gevallen in de weg staat. Hiermee hangt de inrichting van het partner verdienmodel samen. De aanbeveling is om tevens te kijken in hoeverre de inrichting van dit verdienmodel nog aansluit bij de strategie naar de toekomst toe.

6. BIBLIOGRAFIE

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd edition)*. New York: The Free Press.
- BDO Holding B.V. (2018). *Jaarverslag 2017. Transformatie*. Eindhoven: BDO.
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 238-256.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 825-845.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. (1968). *The management of innovation (2nd edition)*. London: Tavistock.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Cohn, S., & Turyn, R. (1984). Organizational structure, decision-making procedures, and the adoption of innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM31, November, 154-161.
- Consultancy.nl. (2016, December 19). *De beste strategie en management consultants van Nederland*. Opgehaald van Consultancy.nl:
<https://www.consultancy.nl/nieuws/13437/de-beste-strategie-en-management-consultants-van-nederland>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 57-74.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research 2nd Edition*. SAGE.
- Fisch, G. (1961). Line-staff is obsolete. *Harvard Business Review*, 67-79.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16 (1), 15-31.
- Greenwood, R., Hinings, C., & Brown, J. (1990). "P2-Form" Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships. *Academy of Management Journal*, 725-755.

- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Program change and organizational properties: A comparative analysis. *American Journal of Sociology* (72), 503-579.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 91-102.
- Isitman, E. (2019, april 29). Advocaten voelen innovatiedruk nog niet. *Het Financieele Dagblad*, pp. 20-21.
- Jansen, J., George, G., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 982-1007.
- Kanter, R. (1984). *The Change Masters*. Londen: Unwin Hyman.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 169-211.
- Keller, R. (1989). Toward a contingency theory of leader behavior and creative versus incremental innovative outcomes in research and development project groups: Report on the first wave of data. *Center for Innovation Management Studies, Lehigh University*.
- Keum, D., & See, K. (2017). The Influence of Hierarchy on Idea Generation and Selection in the Innovation Process. *Organization Science*, 653-669.
- KPMG N.V. (2018). *People driven progress. Integrated Report 2017-2018*. Amstelveen: KPMG.
- Lazega, E. (2001). *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership*. Oxford: University Press.
- Mazars N.V. (2019). *Financieel jaarverslag 2017-2018*. Rotterdam: Mazars.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. (2014). *In het publiek belang. Maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole*. Amsterdam: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. California: SAGE Publications Inc.
- Patton, M. (2014). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park: CA: SAGE.
- Peters, T., & Waterman, R. (1984). *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Vaccaro, I., Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 28-51.
- Van der Weerd, N., Rijsenbilt, A., & Volberda, H. (2016, Juni). Businessmodel-innovatie in de mkb-accountancy; een empirisch onderzoek. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 90(6), pp. 269-279.
- Volberda, H. (2005). Sociale innovatie vanuit wetenschappelijk perspectief. *Tijdschrift voor HRM*, 51-53.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 1-15.
- Volberda, H., & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 85-110.
- Volberda, H., Van den Bosch, F., & Heij, K. (2013). *Re-inventing business, hoe bedrijven hun business-model innoveren*. Assen: Van Gorcum.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a Professional Service Firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 155-174.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Productions Management*, 195-219.
- Waldman, D. A., & Bass, B. M. (1991). Transformational Leadership at Different Phases of the Innovation Process. *The Journal of High Technology Management Research*, 169-180.
- Wanrooij, M. (2007). *Veel kapiteins op één schip. Bestuurlijke inrichting van Professional Service Firms*. Nijmegen: Thieme MediaCenter.
- Wieland, N. (2015, Q4). Hoe de partnerstructuur vernieuwing verstrikt. *Accountant*, pp. 38-43.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, 2nd Edition*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research*. Thousand Oaks: CA: SAGE.