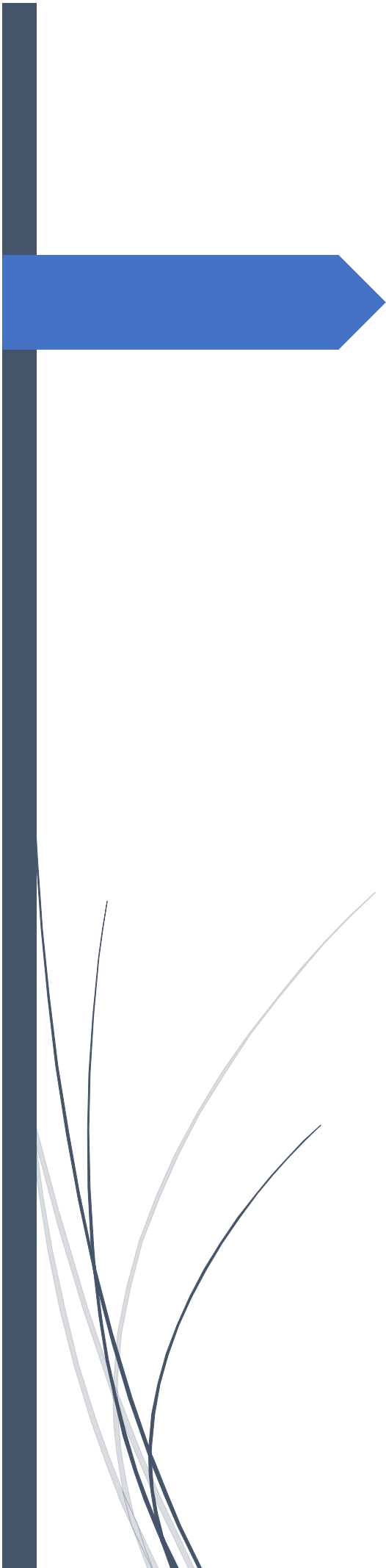




Management Innovatie door leiders bij kleine organisaties

Preshaan Radjpalsingh



MANAGEMENT INNOVATIE DOOR LEIDERS BIJ KLEINE ORGANISATIES

Afstudeerscriptie
als onderdeel van het doctoraal
bedrijfskunde
-“Augustus 2019”-
door Preshaan Radjpalsingh(488406)

Afstudeercommissie

Prof. Dr. Vareska van de Vrande (coach)
Prof. Dr. Gerrit van Bruggen (meelezer)

©2019, Preshaan Radjpalsingh. De inhoud van deze scriptie is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De scriptie is origineel en bevat geen andere bronnen dan genoemd in de bibliografie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
1 Introductie	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Introductie probleemstelling	6
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	8
1.4 Bijdrage aan wetenschap.....	8
2 Theoretisch kader	9
2.1 Innovatie	9
2.2 Management Innovatie	9
2.3 Rol interne agenten bij management innovatie	12
2.4 Het adoptieproces van management innovatie	14
2.5 Relatie tussen Leiderschap, Grootte organisatie en Management innovatie	18
2.6 Focus onderzoek.....	19
3 Methodologie	20
3.1 Methodologie	20
3.2 Schematische weergave van het onderzoek	22
4 Resultaten.....	24
4.1 Case 1	24
4.2 Case 2	27
4.3 Case 3	30
4.5 Cross case analyse	33
5 Conclusie en discussie	36
5.1 Conclusie en discussie	36
5.2 Contributies	39
5.3 Limitatie en vervolgonderzoek	39
5.4 Management implicaties	40
Bibliografie	41
Bijlage	44

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie wat als afsluitende onderdeel geldt voor de Parttime Master Bedrijfskunde. Ik had nooit verwacht dat ik in de afgelopen twee jaar zoveel nieuwe inzichten zouden krijgen. De opleiding heeft naast de vele inzichten er ook voor gezorgd dat ik de wereld op een andere manier ben gaan bekijken. Het was een intensieve periode waarin, zoals in het begin van de opleiding werd gesteld, je op een trein sprong en nu het moment is aangebroken dat je de eindhalte hebt bereikt.

Ondanks de hectische periode die ontstaat wanneer je naast je werk ook nog studeert heb ik altijd uitgekeken naar de colleges. Na de colleges had ik altijd weer energie om verder te gaan. De afgelopen twee jaar zijn voor mijn gevoel dan ook voorbijgevlogen.

Ik had deze twee jaar zonder de steun van mijn vrouw en kinderen niet op een positieve manier kunnen afsluiten. Ze hebben me regelmatig moeten missen. Ik ben ze dan ook zeer dankbaar voor de ruimte die ik heb gekregen.

Daarnaast wil ik graag iedereen bedanken die vanuit de RSM betrokken is geweest tot het verzorgen van de opleiding. De leerzame colleges maar ook de prettige organisatie eromheen hebben gezorgd voor deze ervaring.

In het bijzonder wil ik Prof. Dr. Vareska van de Vrande bedanken voor de begeleiding bij het schrijven van de scriptie. De kritische en duidelijke feedback hebben geleid tot nieuwe inzichten en hebben bijgedragen tot deze scriptie. Daarnaast wil mee-lezer Prof. Dr. Gerrit van Bruggen bedanken voor de adviezen gedurende het scriptie traject.

Als laatste wil ik de geïnterviewde bedanken voor de waardevolle bijdrage aan dit onderzoek.

Voordat ik startte met de opleiding had ik al de interesse in leiderschap. Door de colleges van leiderschap raakte ik nog meer geïnspireerd door het besef hoe belangrijk managementvaardigheden zijn binnen het bedrijfsleven. Tegelijkertijd ook het besef dat er, ondanks de vele onderzoeken die hebben geleid tot diepgaande inzichten, vele managers niet in staat zijn om de organisatie te laten blijven ontwikkelen.

Preshaan Radjpalsingh
Augustus 2019

Samenvatting

Management innovatie komt tot stand wanneer er een behoefte ontstaat voor een andere manier van organiseren wat nieuw is voor de organisatie. De behoefte ontstaat wanneer een organisatie tegen uitdagingen aanloopt die ontstaan door de huidige manier van werken of door nieuwe doelstellingen. Het toepassen van een management innovatie wordt het adoptieproces genoemd. Binnen het adoptieproces hebben interne agenten een prominente rol. Interne agenten zijn veelal medewerkers van organisaties die betrokken zijn bij de strategische ontwikkelingen van de organisatie. Bij kleine organisaties ligt dit veelal anders door de kleinschalige opzet en structuur. De interne agenten binnen kleine organisaties zijn meestal de leider zelf. Leiderschap binnen organisaties kunnen verdeeld worden in transactioneel en transformationeel leiderschap.

Er zijn in de afgelopen jaren diverse onderzoeken geweest over de wijze waarop leiderschap een rol speelt bij management innovatie. (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Daarnaast is er tevens onderzoek gedaan naar het adoptieproces van management innovatie (Rasmussen & Hall, 2015).

Binnen dit onderzoek is er middels een meervoudige casestudie onderzocht wat binnen de context van kleine organisaties de rol van leiderschap bij management innovatie is.

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat bij kleine organisaties het type leiderschap geen invloed heeft of management innovatie wordt toegepast. Bij een kleine organisatie waarin een transformationeel leiderschap wordt gevoerd zijn de medewerkers nauw betrokken bij het adoptieproces van management innovatie. Dit kan uiteindelijk leiden tot meer acceptatie van de management innovatie. Bij transactioneel leiderschap zijn de medewerkers wel betrokken maar hebben een beperkte rol.

Een ander inzicht richt zich op de wijze waarop het adoptieproces zichtbaar is bij kleine organisaties. De resultaten bevestigen dat het adoptieproces geen lineair proces is maar dat het proces tussen de fases door terug kunnen schakelen om de management innovatie verder aan te passen.

1 Introductie

1.1 Aanleiding

Hedendaags staat innovatie hoog op de agenda van managers. Hierbij ligt de focus voornamelijk op de innovatie van producten en techniek. Er wordt veel geld geïnvesteerd in Research & Development om bestaande producten en diensten verder te ontwikkelen (Volberda & Van Den Bosch, 2004). Daarnaast wordt er gekeken naar de toepassingsmogelijkheden van technische ontwikkelingen. Dit heeft uiteindelijk het doel om ervoor te zorgen dat een organisatie op het gebied van producten en diensten zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

In de huidige economische fase stijgt het aantal startups en daarmee het aantal in kleine organisaties. Een kleine organisatie kenmerkt zich in het algemeen op een aantal aspecten zoals omzet, activa waarde en aantal medewerkers. Een onderneming wordt als klein gezien wanneer het een netto-omzet heeft tussen EUR 700 duizend en EUR 12 miljoen, een activa waarde heeft tussen EUR 350 duizend en EUR 6 miljoen en als laatste het aantal medewerkers tussen 10 en 50 ligt (art. 396 lid 2 Titel 9 BW 2, sd).

Startups zijn vaak opgericht vanuit een innovatieve dienst of product en zijn veelal ontstaan vanuit een visie van de oprichter(s). Wanneer de startup fase gepasseerd wordt en het een volwaardige organisatie wordt, brengt dit diverse organisatorische uitdagingen met zich mee. Eén van de uitdagingen omvat de wijze waarop de organisatie wordt ingericht gedurende de groei in het aantal medewerkers en de inrichting van de administratieve organisatie. Dergelijke uitdagingen kunnen tot problemen leiden wat de slagingskans van innovatieprojecten kan beïnvloeden. Daarnaast kan dit op langere termijn leiden tot demotivering van medewerkers omdat men niet efficiënt werkt en wat kan leiden tot uitstroom van “high potentials”. Uiteindelijk kan er gesteld worden dat er onvoldoende aandacht aan management innovatie is gegeven. De ambidextrie is niet aanwezig, waardoor een organisatie de focus te veel legt op de exploratie in plaats van het innoveren op bijvoorbeeld organisatiestructuur en bedrijfsprocessen.

1.2 Introductie probleemstelling

Uit onderzoek blijkt dat management innovatie een positieve bijdrage kan leveren aan het behalen van concurrentievoordeel (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Hedendaags zijn er talloze bedrijven die in korte tijd een exponentiële groei doormaken en na verloop van tijd organisatorische problemen ondervinden. De situatie die dan ontstaat belemmert een organisatie om verder te groeien en de continuïteit te stabiliseren. Daarnaast blijkt dat organisaties die alleen maar een strategische focus hebben op innovatie naar buiten toe tekort schieten ten opzichte van organisaties die zich bezighouden met management (sociale) innovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

De verantwoordelijkheid voor management innovatie binnen een organisatie ligt bij diverse actoren. Er zijn interne agenten, die gelijkstaan aan het senior management/ CEO, verantwoordelijk voor de visie en het uitdragen daarvan binnen een organisatie en daarmee ook voor innovatie op het gebied van management. Innovatie op het gebied van managementtheorieën wordt veelal ontwikkeld door externe agenten (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Hieronder vallen onder andere consultancy kantoren en onderzoeksresultaten vanuit de wetenschap (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Er worden immers wetenschappelijk allerlei theorieën getoetst en verder uitgebouwd.

De wetenschappelijke kennis op het gebied van management innovatie is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. Interactie tussen interne en externe agenten is essentieel voor het succes van de adoptie van nieuwe managementsystemen, ook wel het adoptieproces genoemd (Birkinshaw & Mol, 2006). Hierin is de rol van de interne agent essentieel voor de initiatie van management innovatie wat een onderdeel is van het adoptieproces (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

Er zijn inmiddels diverse studies geweest die het adoptieproces van management innovatie hebben beschreven vanuit een theoretisch perspectief. Er is onder andere inzicht verschaft in verschillende fases binnen het adoptieproces van management innovatie (Birkinshaw & Mol, 2006)(Damanpour & Aravind, 2012)(Rasmussen & Hall, 2015). Deze studies hebben de basis gelegd voor diverse empirische studies. Deze empirische studies hebben diepgang gegeven in het adoptieproces van management innovatie en op welke wijze leiderschap hierin een rol speelt (Vaccaro, 2010).

De leiderschapsstijl die gehanteerd wordt door de interne agent binnen een organisatie kan bepalend zijn voor de wijze waarop management innovatie wordt toegepast (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) (Vaccaro, 2010). In de praktijk blijkt dat de leiderschapsstijl niet alleen invloed heeft op de mate van management innovatie binnen een organisatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Uit onderzoek blijkt ook de correlatie tussen de grootte van een organisatie en de vorm van leiderschap (transactioneel of transformationeel) van invloed te zijn op de mate van management innovatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

Kleine organisaties beschikken, in tegenstelling tot grote organisaties, over minder capaciteit (financieel, mankracht, tijd) om te focussen op management innovatie om het bedrijf verder te ontwikkelen. Dit zou tot andere inzichten kunnen leiden op het gebied van management innovatie, specifiek bij kleine organisaties. Het onderzoek van Vaccaro (2012) laat zien dat transactioneel leiderschap een positieve impact heeft op management innovatie bij kleine organisaties ten opzichte van grote organisaties.

Dit onderzoek biedt inzicht in de wijze waarop leiderschap van invloed is op management innovatie bij kleine organisaties.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Uit de probleemstelling vormt zich de volgende onderzoeksvraag:

Wat is binnen de context van kleine organisaties de rol van leiderschap op management innovatie?

Deelvragen

- Wat is de functie van management innovatie?
- Wat is de rol van een interne agent bij management innovatie?
- Op welke manier heeft leiderschap invloed op management innovatie?
- Hoe ziet het adoptieproces van management innovatie eruit bij kleine organisaties?

1.4 Bijdrage aan wetenschap

Veelal ligt de focus van eerdere onderzoeken omtrent management innovatie op het proces zelf (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) (Birkinshaw & Mol, 2006) (Hamel, 2006). Daarnaast hebben deze onderzoeken meer inzicht verschaft in de wijze waarop interne en externe agenten onderdeel uitmaken van het adoptieproces van management innovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) (Mol & Birkinshaw, 2009). Dergelijke onderzoeken richten zich veelal op grote organisaties met meer dan 25 medewerkers.

Het onderzoek van Vaccaro (2012) heeft zich door middel van een kwantitatieve studie gericht op de invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap en op de mate van zichtbaarheid van management innovatie bij organisaties van verschillende groottes (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

Door inzicht te krijgen binnen de specifieke context, zoals kleine organisaties, draagt dit onderzoek bij aan een andere dimensie betreft het adoptieproces van management innovatie. Er zijn een groot aantal kleine organisaties die hun eigen specifieke kenmerken hebben, waardoor management innovatie op een andere manier vormgegeven wordt dan bij grote organisaties (multinationals). Zo beschikken kleine organisaties niet over dezelfde middelen als grote organisaties. Daarnaast hebben medewerkers en oprichter(s) vaak meerdere verantwoordelijkheden door de kleinschalige opzet. Dit zorgt voor een andere set van uitdagingen op het gebied van management innovatie dan bij grote organisaties.

De hoofdbijdrage van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop interne agenten door middel van leiderschapsstijl, binnen kleine organisaties invloed kunnen hebben op het adoptieproces van nieuwe managementsystemen. Een dergelijk inzicht zal bijdragen aan reeds uitgevoerde onderzoeken van (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012) (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Een tweede bijdrage aan wetenschap richt zich op de praktische invulling van het adoptieproces van management innovatie bij kleine organisaties. Dit inzicht zal bijdragen aan reeds uitgevoerde onderzoeken van (Rasmussen & Hall, 2015) (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) op het gebied van management innovatie.

2 Theoretisch kader

2.1 Innovatie

Alvorens het begrip management innovatie nader te onderzoeken is het belangrijk om te begrijpen wat het begrip innovatie inhoudt. In de theorie is het begrip innovatie op verschillende manieren toegelicht, waarvan de meest complete definitie is: *“Het toepassen van nieuwe technologieën in producten, diensten en processen of het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en processen.”* (Flikkema, 2004).

Het voornaamste doel voor organisaties om te innoveren is om op een of andere manier een voordeel te hebben ten opzichte van de concurrentie. Zoals uit de definitie duidelijk wordt, is innovatie voornamelijk gericht op het ontwikkelen van iets nieuws. In de afgelopen decennia zijn er diverse baanbrekende innovaties gelanceerd, waarvan de meeste op technologisch vlak. De laatste jaren is er steeds meer focus op andere vormen van innovatie welke niet direct zichtbaar zijn voor de wereld en wel duidelijk het verschil kunnen maken. Het top- en middenmanagement realiseren zich steeds meer dat het beter doen dan de concurrentie zich niet beperkt tot technische innovatie maar ook proces innovatie of strategische innovatie betreft. Een ander belangrijke vorm van een niet technologische innovatie is management innovatie (Henderson & Clark, 1990).

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het fenomeen management innovatie. Als eerste wordt beschreven wat er wordt verstaan onder management innovatie en waar dit toe leidt. Als tweede wordt besproken op welke wijze interne agenten een rol spelen bij management innovatie. Als derde wordt toegelicht wat de theorie beschrijft over het adoptieproces van management innovatie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van hetgeen eerdere onderzoeken hebben aangetoond op het gebied van de onderlinge samenhang tussen leiderschapstijl, organisatiegrootte en management innovatie. Dit heeft de basis gevormd voor het empirische gedeelte van dit onderzoek, waarin gezocht is naar de wijze waarop leiderschap management innovatie beïnvloedt en hoe het adoptieproces van management innovatie zichtbaar is bij kleine organisaties.

2.2 Management Innovatie

De eerste deelvraag vereist nader inzicht in wat management innovatie inhoudt. Innovatie op het gebied van management geeft in eerste instantie aan wat managers doen en daarnaast hoe zij dit in de praktijk ten uitvoer brengen (Hamel, 2006). Dit uitgangspunt heeft de laatste jaren meer aandacht gekregen en is door diverse onderzoekers verder onderzocht. De aandacht komt onder andere voort uit de dramatische gevolgen voor organisaties, doordat managers niet de juiste focus hebben (Goshal, 2005). Management innovatie wordt gezien als het proces waarmee nieuwe managementsystemen, processen, structuren of technieken worden gecreëerd (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Deze nieuwe managementsystemen hebben het doel om een organisatie als zodanig te verbeteren.

Daarnaast is het doel om een organisatie te veranderen en te laten groeien (Damanpour & Aravind, 2012).

In het verleden zijn er diverse baanbrekende management innovaties ontwikkeld. Zo heeft Toyota het “Lean” systeem succesvol geïmplementeerd. Recentelijk is “Agile” als management innovatie door steeds meer bedrijven overgenomen in de interne organisatie met als doel de organisatie effectiever en efficiënter te laten opereren.

Ondanks de ontwikkelingen op het gebied van management innovatie geven Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008) en Hamel (2006) aan dat het begrip en de noodzaak van management innovatie achterblijft ten opzichte van andere vormen van innovatie zoals technische innovatie. Binnen het bedrijfsleven heerst er nog onvoldoende focus op innovatie van managementsystemen (Hamel, 2006). De voornaamste reden hiervoor is dat de adoptie van management innovatie een zeer complex proces is. In tegenstelling tot technologische innovaties zijn management innovaties minder zichtbaar en valt de noodzaak moeilijk te bewijzen (Hamel, 2006). Daarnaast neemt de implementatie van management innovatie veel tijd in beslag en zijn de resultaten niet op korte termijn zichtbaar.

Management innovatie is essentieel om de overlevingskans van organisaties te waarborgen. De invloed van management innovatie op een organisatie wordt gezien als één van de hefboomen om het businessmodel binnen een organisatie te vernieuwen of te repliceren (Volberda, Van Den Bosch, & Jansen, 2005) (Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013). Het management is namelijk verantwoordelijk voor ontwikkeling van de organisatie, waarbij modificatie van het businessmodel noodzakelijk kan zijn. Modificatie is nodig door bijvoorbeeld ontwikkelingen binnen de opererende markt en/of ontwikkelingen binnen de organisatie.

Uit onderzoek blijken twee hoofdvormen van management innovatie centraal te staan. In eerste instantie wordt er gesproken van volledig nieuwe management innovaties (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Dit houdt in dat er nog geen enkel bedrijf een dergelijke innovatie heeft geïntegreerd. Anderzijds spreekt men van een vorm welke nieuw is voor een organisatie, maar al door andere organisaties wordt gebruikt (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). De management innovatie wordt gemodificeerd en daarna geïntegreerd. Het ontstaan van management innovatie binnen een organisatie concentreert zich met name op de nieuwigheid voor de organisatie. Alleen met een nieuwe vorm van organiseren kan men de gewenste doelstellingen bereiken en kan men het benoemen als management innovatie (Ansari, 2010). Gedurende het fenomeen management innovatie spelen interne agenten een grote rol. Hierbij zijn interne agenten medewerkers binnen een organisatie die een bijdrage hebben bij het ontwikkelen en implementeren van management innovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

In de literatuur zijn er 4 perspectieven te vinden op het gebied van management innovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Deze perspectieven geven inzicht in de doelmatigheid van management innovatie. Het eerste perspectief is het *Institutionele perspectief* - Het institutionele perspectief beschrijft voornamelijk de macro condities waaruit management innovatie ontstaat. Het tweede is het *Fashion perspectief* – Het fashion perspectief beschrijft de manieren waarop management innovaties worden verspreid en toegepast. Het derde perspectief is het *Cultuur perspectief* – Het cultuur perspectief onderzoekt op welke wijze een organisatie omgaat met de integratie van management innovatie. Als laatste het *Rationele perspectief* – Het rationele perspectief onderzoekt op welke manier management innovatie leidt tot verbetering binnen een organisatie. Hierin wordt ook gekeken op welke manier interne agenten een rol spelen.

Binnen dit onderzoek staat het rationele perspectief centraal. De focus komt voort uit het te onderzoeken gebied waarbij de invloed van interne agenten op het adoptieproces van nieuwe managementsystemen centraal staat. Uit onderzoek komt naar voren dat de wijze waarop leiderschap wordt bedreven van invloed is (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). De positie van interne agenten wordt nader toegelicht.

Het verkrijgen van inzichten in verschillende management innovaties gebeurt op diverse manieren. Uit onderzoek komt naar voren dat bij bedrijven die actief op zoek gaan naar nieuwe managementsystemen de kans groter is dat deze ook worden geïmplementeerd (Mol & Birkinshaw, 2009). Waar moeten managers naar op zoek gaan om de juiste management innovatie door te voeren?

Birkinshaw & Mol (2006) hebben onderzoek gedaan naar een drietal kennisgebieden waar managers informatie kunnen vergaren om management innovatie door te voeren. Als eerste zijn interne bronnen belangrijk voor het vergaren van informatie. Tot interne bronnen hoort iedereen binnen een organisatie, met name medewerkers, die bezig zijn met de interne organisatie en CEO/ directie. Een tweede kennisgebied zijn bronnen uit de markt. Hieronder vallen klanten, leveranciers, concurrentie en consultants. Management innovaties uit de markt zijn zeer waardevol omdat de effecten zichtbaar zijn (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Als laatste zijn er de professionele bronnen. Hieronder vallen brancheorganisaties, beroepsverenigingen en handelsbeurzen. Deze partijen hebben veel kennis over de ontwikkelingen binnen een specifiek segment.

Bovenstaande bronnen geven bedrijven inzicht over de mate waarin nieuwe managementsystemen effectief zijn. Bronnen uit de markt (klanten, leveranciers, concurrentie en consultants) kunnen hun eigen innovaties zo ver doorvoeren dat deze erin meegezogen wordt wanneer de behoefte is om nog zaken te doen met een dergelijke partij. Daarnaast kunnen management innovaties tot stand komen door ontwikkelingen bij professionele bronnen, welke gespecialiseerd zijn binnen specifieke branches of door verandering in regel en wetgeving. Daarnaast zijn interne bronnen een belangrijke vorm van informatie. De interne bron kent immers alle facetten van het bedrijf en is in staat om een fit

te creëren tussen nieuwe managementsystemen en de organisatie. In het volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de rol van de interne agent bij management innovatie.

2.3 Rol interne agenten bij management innovatie

De tweede deelvraag vereist nader inzicht in de manier waarop interne agenten een rol spelen bij management innovatie. Zij zijn namelijk een van de belangrijke actoren bij management innovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). De interne agenten kunnen in de praktijk verschillende rollen hebben binnen een organisatie. Het kunnen medewerkers zijn die belast zijn met de verantwoordelijkheid om de efficiëntie binnen een bedrijf te optimaliseren door opzoek te gaan naar nieuwe managementtheorieën (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Naast medewerkers zijn het vaak leden van het senior managementteam (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012) (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Managers spelen een belangrijke rol in de keuzes die worden gemaakt om een organisatie te veranderen (Howell & Avolio, 1993). Zij hebben immers invloed op de strategische en organisatorische vormgeving binnen een organisatie. Daarnaast draagt leiderschap bij aan het proces van management innovatie. Specifiek aan het vermogen van medewerkers om management innovatie te accepteren dan wel bij te dragen in het initiatieproces (Bass & Avolio, 1994).

Kleine organisaties beschikken vaak niet over diverse managementlagen. Door de kleinschalige opzet is het aannemelijk dat management innovatie veelal door de directie wordt geïnitieerd. Hierbij speelt leiderschap een essentiële rol.

Om de invloed van leiderschap op management innovatie te kunnen begrijpen is er meer inzicht vereist in de verschillende vormen van leiderschap.

Een van de belangrijke studies die heeft bijgedragen aan meer inzicht in de wijze waarop leiderschap invloed uitoefent binnen een organisatie is de “Full Range Leadership Theory” (FRLT) (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Binnen deze theorie staan drie hoofdvormen centraal. Er wordt gesproken over transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en Laissez-Faire (Vaccaro, 2010) (Northouse, 2016) (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Transformationeel leiderschap is erop gericht op het motiveren door aandacht te besteden aan de intrinsieke waarde van de medewerker. Daarnaast zorgt een dergelijke stijl voor inspiratie bij medewerkers. Dit kan zich vormen tot ontwikkelingen van werkzaamheden die niet direct toe te wijzen zijn aan de basistaken van een medewerker (Bass & Avolio, 1994) (Yukl, 2013). Hiermee tracht een transformationeel leider het maximale vermogen van een medewerker te benutten. Daarnaast zetten dergelijke leiders het gemeenschappelijke doel boven het persoonlijke doel (Kuhnert, 1994).

Transformationeel leiderschap bestaat uit een viertal kenmerkende eigenschappen (Bass & Steidlmeier, 1999) (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). De eerste eigenschap is “*Idealized*

influence”, waarbij leiders gerespecteerd en vertrouwd worden op basis van het gedrag dat wordt vertoond. Een dergelijke leider draagt kenmerken als het volgen van normen en waarden waarmee volgers zich kunnen identificeren. Hierdoor zijn zij bereid om de leider te volgen.

Als tweede eigenschap wordt *“Inspirational motivation”* beschreven. Hierbij houden leiders zich bezig met het inspireren van volgers. Er wordt getracht de volgers te motiveren om doelstellingen te bereiken waarbij de volgers worden uitgedaagd. Vanuit leiderschapsoptiek is het essentieel dat het vertrouwen wordt overgebracht. De volgers ervaren dit als motivatie. *“Intellectual stimulation”* is de derde eigenschap. Hierbij stimuleren leiders de volgers om tot innovatieve oplossingen te komen door problemen en situaties vanuit vernieuwde invalshoeken te bekijken. De laatste eigenschap voor transformationeel leiderschap is *“Individual consideration”*. Hierbij heeft de leider oog voor de individuele behoeftes van de volger. De leider luistert en begeleidt de volger zodat deze zich verder kan ontwikkelen.

Bovenstaande kernmerken dragen bij aan het vergroten van de innovatiekracht van een organisatie. Een transformationeel leider inspireert en stimuleert het individu binnen de organisatie en bereikt hiermee een relatie, wat ervoor zorgt dat medewerkers een bijdrage willen leveren aan de organisatie. De geleverde bijdrage komt voor uit een intrinsieke motivatie die is aangewakkerd door de leider. De medewerker voelt zich geïnspireerd en betrokken door de leider en probeert hierdoor op allerlei manieren een bijdrage te leveren (Howell & Avolio, 1993) (Yukl, 2013). Een leider binnen een organisatie die innovatie belangrijk vindt zal dit ook uitdragen richting de medewerkers.

Transactioneel leiderschap richt zich op het motiveren van medewerkers door een vorm van beloning aan te bieden (Yukl, 2013). Wanneer de gestelde doelen bereikt worden zal er een compensatie plaatsvinden, worden de doelen niet bereikt dan volgen er sancties. Deze vorm van leiderschap wordt ook wel gezien als een traditionele vorm van leiderschap en vraagt van zijn volgers dat zij een bijdrage leveren zoals verwacht. Uit onderzoek blijkt dat dit type leiderschap effectief is om processen in stand te houden maar niet motiveert tot het veranderen van processen (Howell & Avolio, 1993) (Northouse, 2016).

Transactioneel leiderschap bestaat uit twee vormen (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997) (Avolio, Bass, & Jung, 1999). De eerste vorm is *“Contingent reward”*. Hierbij is de leider gefocust op het proces waarbij voor de medewerker inzichtelijk wordt wat er gedaan moet worden om een beloning te krijgen. De tweede vorm is *“Management by exception”*. Hierbij treedt de leider op wanneer er signalen zijn dat het doel niet gehaald gaat worden. Binnen deze vorm wordt er onderscheid gemaakt tussen een actieve en passieve vorm. Bij de actieve vorm van management is de leider actief bezig om te voorkomen dat doelen niet gehaald worden. Bij een passieve vorm van management treedt de leider op wanneer de doelen niet gehaald zijn en komt achteraf in actie (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman,

1997) (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Ook geldt dat billijkheid in de ruilrelatie de essentie vormt voor transactioneel leiderschap. (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997)

Een nadeel van transactioneel leiderschap is dat het innovatie vermogen en creativiteit van medewerkers wordt gedemotiveerd ofwel niet wordt gestimuleerd. Daarentegen geeft een dergelijk systeem inzicht in processen en taken die niet gehaald worden. Het verkregen inzicht kan leiden tot motivatie om management innovatie te initiëren (Elenkov & Manev, 2005). Dit kan een positief effect hebben op de organisatie. Leiders zijn door eigen transactioneel leiderschapsstijl actief betrokken bij de organisatie en bij veranderingen, waardoor er bij problemen op tijd opgetreden kan worden (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Active management by exception zou meer binnen kleinere organisaties passen (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

De Laissez-Faire leiderschapsstijl richt zich op een manier van leidinggeven waarbij de leider de regie van de organisatie volledig uit handen geeft. Het is een stijl waarbij de leider de medewerkers faciliteert in de benodigdheden maar zelf geen deel uitmaakt van het proces. Een dergelijke stijl kan leiden tot een stuurloze organisatie en negatieve gevolgen hebben wanneer een organisatie juist behoefte heeft aan sturing (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

In dit onderzoek wordt er focus op transactioneel en transformationeel leiderschap gelegd omdat deze stijlen een actieve vorm van leiderschap hebben.

In de volgende paragraaf wordt het adoptieproces van management innovatie beschreven. Dit zal inzicht geven in hoe management innovaties tot stand komen en worden geïntegreerd binnen een organisatie.

2.4 Het adoptieproces van management innovatie

Nu duidelijk is wat management innovatie inhoudt en op welke manier leiderschap van interne agenten hier een rol in spelen, is de volgende deelvraag hoe de interne agent een rol speelt in het adoptieproces van management innovatie.

Om hier antwoord op te kunnen geven wordt eerst beschreven hoe het adoptieproces van management innovatie verloopt. Vervolgens wordt hieraan toegevoegd op welke manier de interne agent door middel van leiderschap hier een rol in speelt.

Binnen kleine organisaties is het aannemelijk dat de leider management innovatie initieert en beslissingsbevoegd is. Uit onderzoek wordt duidelijk dat leiders een belangrijke rol spelen in het adoptieproces van management innovatie. Leiderschap staat centraal bij de interactie binnen een organisatie om de gewenste doelen te bereiken (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

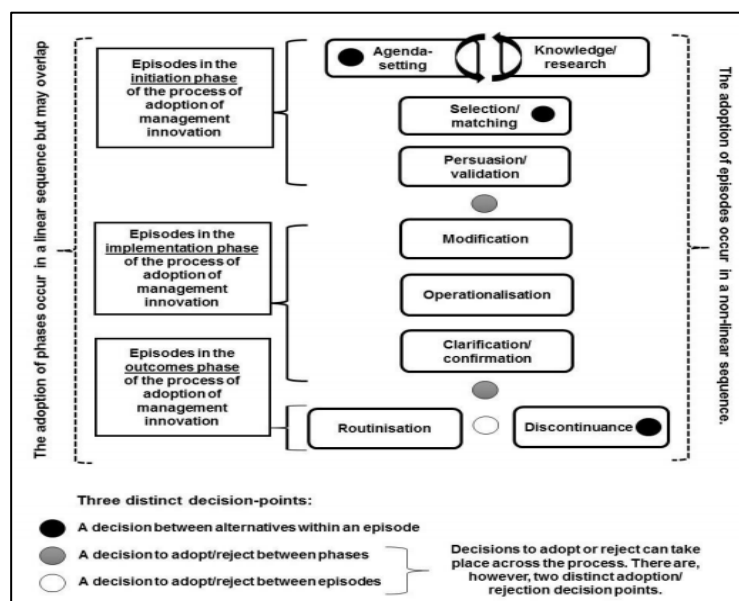
Het proces van management innovatie kent een aantal vormen welke in de afgelopen jaren zijn doorontwikkeld. Ondanks het door ontwikkelen zijn de onderlinge verschillen klein (Rasmussen & Hall, 2015). In de basis staan de vormen van Birkinshaw & Mol (2006), Hamel (2006), Birkinshaw, Hamel & Mol (2008), Rogers, Singhal & Quinlan (2003) en Damanpour &

Aravind (2012) centraal. In het onderzoek van Rasmussen & Hall (2015) zijn deze vormen van het adoptieproces van management innovatie samengevat tot drie fases namelijk de “initiation” fase, “implementation” fase en “outcome” fase. Deze fases maken gezamenlijk deel uit van het adoptieproces van management innovatie waardoor een managementsysteem wordt geïntegreerd. Vervolgens wordt een management innovatie opgenomen in het interne proces.

In het onderzoek van Rasmussen & Hall (2015) is verder gezocht naar empirische data betreft het adoptieproces. Dit heeft geleid tot een vernieuwde versie van het adoptieproces gebaseerd op eerdere onderzoeken zoals die van Birkinshaw & Mol (2006), Hamel (2006), Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008), Rogers, Singhal, & Quinlan (2003) en Damanpour & Aravind (2012).

Het model van Rasmussen & Hall (2015) is geproduceerd op basis van empirische data binnen een grote organisatie met meer dan 1500 medewerkers. De data die is gebruikt bestrijkt een periode van 13 jaar. Op basis van de data is er onderzocht op welke manier het adoptieproces bij management innovatie uitgevoerd werd. De data heeft geresulteerd in een model waarbij naast de fases uit eerdere onderzoeken “milestones” worden toegevoegd, wat het adoptieproces van management innovatie positief beïnvloedt (Rasmussen & Hall, 2015).

Onderstaande afbeelding (figuur 1) zet de hoofdfases van het management innovatieproces van o.a. Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008) (links) en Rasmussen & Hall (2015) (rechts) naast elkaar. De “milestones” zijn weergegeven door middel van de zwarte, grijze en witte bollen en geven aan dat er een beslissing genomen dient te worden betreft de voortgang van de fase in z’n geheel of op een onderdeel binnen de fase.



(Figuur 1: Adoptiemodel management innovatie (Rasmussen & Hall, 2015))

In figuur 1 wordt zichtbaar dat het vernieuwde proces van Rasmussen in de basis gelijk is aan eerdere onderzoeken zoals Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008) en Rogers, Singhal, & Quinlan (2003). Echter heeft het proces van Rasmussen & Hall (2015) veel meer praktische toepasbaarheid door de verschillende “milestones” als validatie van het adoptieproces van management innovatie te gebruiken. Daarnaast is het proces van Rasmussen & Hall (2015) geen lineair proces en bevat het sub stappen. Dit biedt de mogelijkheid om tijdens de adoptieproces stappen terug te doen wanneer dit noodzakelijk is om tot een betere fit te komen. Een betere fit houdt in dat een management innovatie wordt aangepast zodat deze past binnen de organisatie.

Rasmussen & Hall (2015) heeft het adoptieproces van management innovatie opgedeeld in de drie hoofdfases, gebaseerd op eerder onderzoeken van Hamel (2006), Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008), Rogers, Singhal, & Quinlan (2003). Hier zijn de additionele sub processen van Rasmussen & Hall (2015) aan toegevoegd.

Initiatie fase

De eerste fase in het adoptieproces is de *Initiatiefase*. Deze fase bestaat uit een aantal onderdelen. Als eerste ontstaat de behoefte voor een management innovatie. Hierin wordt inzicht gegenereerd over de huidige condities welke ertoe leiden dat een interne agent management innovatie tracht door te voeren. Een dergelijke fase kan ook voortkomen uit ontevredenheid binnen een organisatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)(Rogers, Singhal, & Quinlan, 2003). De ontevredenheid kan ontstaan door diverse operationele problemen en/of ontwikkelingen buiten de organisatie die als dreigend ervaren worden (Birkinshaw & Mol, 2006). In het model van Rasmussen & Hall (2015) wordt dit als “**agenda setting**” en “**knowledge research**” benoemd.

Vervolgens wordt er gezocht naar een passende management innovatie waarin de interne agent een grote rol speelt. Zij hebben kennis over de organisatie en kunnen bepalen waar en op welke manier verbetering nodig is. Daarnaast zijn zij de aangewezen persoon om management innovatie te modificeren, zodat er een juiste fit is met de organisatie (Ansari, 2014).

Uiteindelijk wordt er in deze fase een management innovatie geselecteerd. In het model van Rasmussen & Hall (2015) wordt dit als “**selection and matching**” benoemd. Binnen deze fase wordt er vanuit een probleem, trial en error of vanuit het linken naar een management innovatie met behulp van externe agenten gezocht naar een passende management innovatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Hierbij kunnen ontwikkelingen buiten de organisatie als inspiratie (motivatie) dienen om tot een management innovatie te komen.

Daar waar Birkinshaw (2008) het inventieproces beschrijft om tot een juiste fit te komen tussen management innovatie en organisatie, beschrijft Rogers, Singhal, & Quinlan (2003) een andere insteek van deze fase.

Hij geeft aan dat bij een dergelijk proces het belangrijk is om te kijken naar “milestones”, waar belangrijke beslissingen genomen dienen te worden voor de voortgang van de adoptie van management innovatie (Rogers, Singhal, & Quinlan, 2003). Dit geeft binnen het adoptieproces een belangrijk moment om te bepalen of de oorspronkelijke motivatie dan wel doelstelling bereikt wordt (Rasmussen & Hall, 2015). Deze toevoeging wordt in het model van Rasmussen & Hall (2015) ook wel de fase “**persuasion/ validation**” genoemd

Implementatie fase

De tweede fase is de *implementatiefase*. In deze fase van management innovatie wordt de organisatie aangepast om de management innovatie succesvol te implementeren. De structuur en processen van de organisatie worden tijdens deze fase geanalyseerd en wanneer nodig gemodificeerd. Rasmussen & Hall (2015) noemt dit onderdeel van de implementatie fase de “**modification**” fase. Tijdens dit proces hebben interne en externe agenten een belangrijke rol, vooral die van interne agenten is belangrijk. Zij moeten zorgdragen voor het operationaliseren van de management innovatie. Dit wordt gedaan door het in het praktijk brengen van de management innovatie. Rasmussen & Hall (2015) noemt dit onderdeel van de implementatie fase de “**operationalisation**” fase.

Het laatste onderdeel binnen de implementatiefase richt zich op de wijze waarop management innovatie zichtbaar is binnen de organisatie (Rogers, Singhal, & Quinlan, 2003). De interne agenten zoeken naar verklaringen over de effectiviteit van management innovatie. Hierbij wordt er bepaald of de ontwikkelingen zijn zoals dit was bedoelt. Daarnaast wordt er onderzocht of de management innovatie wordt geaccepteerd door de medewerkers. (Rogers, Singhal, & Quinlan, 2003) (Birkinshaw & Mol, 2006).

De management innovatie wordt bijgeschaafd door ontstane problemen op te lossen (Damanpour & Aravind, 2012). Rasmussen & Hall (2015) noemt dit onderdeel van de implementatie fase de “**clarification/ confirmation**” fase

Outcome fase

De derde en tevens de laatste fase is de “*Outcome*” fase. In deze fase zijn de interne agenten gefocust op het stabiliseren van de management innovatie. Er wordt gekeken of management innovatie de verwachte impact heeft op de motivatie die tot de verandering heeft geleid. Door dit vast te leggen en te labelen wordt de mogelijkheid gecreëerd om de management innovatie verder uit te rollen. (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) Daarnaast is het voor de externe markt interessant, omdat er empirisch bewijs voor de impact van de management innovatie ontstaat.

Daarentegen kan ook besloten worden dat de management innovatie wordt beëindigd omdat de gewenste resultaten niet gehaald kunnen worden. Rasmussen & Hall (2015) benoemt dit onderdeel de “**Routinisation / Discontinuance**” fase.

Een dergelijk vorm van het adoptieproces bij management innovatie focust zich op verschillende alternatieven die mogelijk zijn en elk een ander resultaat kunnen geven.

Daarbij staat de behoefte van de organisatie centraal. Er zijn verschillende momenten in het adoptieproces waar belangrijke beslissingen genomen dienen te worden om tot de juiste management innovatie te komen (Rasmussen & Hall, 2015).

De volgende paragraaf beschrijft op welke manier leiderschap en de grootte van een organisatie van invloed kunnen zijn op management innovatie.

2.5 Relatie tussen Leiderschap, Grootte organisatie en Management innovatie

Het is nu duidelijk hoe het adoptieproces van management innovatie tot stand komt en welke rol leiderschap van de interne agent speelt binnen dit proces. Dit onderzoek richt zich op de onderlinge relatie binnen de context kleine organisaties. De relatie tussen de drie elementen leiderschap, kleine organisaties en management innovatie is in eerder onderzoek aangetoond (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Het onderzoek van Vaccaro (2012) richtte zich op de wijze waarop het management innovatie model van Birkinshaw (2008) ten uitvoer is gebracht. Data voor het onderzoek was gebaseerd op een grote groep organisaties in Nederland uit het REACH-database. De focus van het onderzoek lag op het gebied van leiderschap in combinatie met management innovatie. Het onderzoek zocht naar empirische data vanuit een kwantitatief perspectief. Er werd inzicht gegeven op welke manier van leiderschap, in combinatie met de grootte van de organisatie, meer effect had op management innovatie.

Uit het onderzoek werd duidelijk dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap van invloed zijn op management innovatie en dat dit wel degelijk wordt beïnvloed door de grootte van de organisatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Eén van de uitkomsten was dat de grootte van de organisatie impact heeft op de wijze waarop leiderschap invloed kan uitoefenen. Naar mate de organisatie groter is, wordt het complexer voor leiders om invloed uit te oefenen (Bass & Avolio, 1994). Een grote organisatie heeft immers te maken met meerdere mensen waardoor medewerkers minder effectief te bereiken zijn (Hunt, 1991). Daarnaast heeft de organisatie met meerdere schakels te maken. Transformationeel leiderschap heeft meer impact op management innovatie binnen grote organisaties dan binnen kleine organisaties. Daarentegen heeft transactioneel leiderschap meer invloed bij kleinere organisaties (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Een ander inzicht wordt gegeven door een onderzoek van Avolio, Bass, & Jung (1999). In dit onderzoek werd gezocht naar de invloed van leiderschap op de absorptieve capaciteit en innovatie.

Transformationele leiders zorgen op een andere manier voor management innovatie dan transactionele leiders. Een transformationele leider kan door “idealized influence” stimuleren dat medewerkers zich meer gaan bezighouden met management innovatie, omdat dit wordt gezien bij de leider. Een dergelijke motivatie gaat samen met het creëren van inzicht dat het een gezamenlijk doel is (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Door de medewerker te inspireren zorgen transformationele leiders dat er een intrinsieke motivatie

ontstaat om op zoek te gaan naar management innovatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Daarnaast oefenen transformationele leiders invloed uit, om medewerkers te stimuleren, kritisch te zijn naar de manier waarop werkzaamheden worden verricht. De kritische blik zal bijdragen aan de positieve ontwikkeling van management innovatie (Bass & Avolio, 1994). Door de toegevoegde waarde van medewerkers te herkennen en te benoemen motiveren transformationele leiders de medewerkers (Bass & Avolio, 1994). Dit draagt bij aan het bevorderen van management innovatie. Daarentegen zijn transactioneel leiders meer gericht op het nakomen van afspraken, waardoor van tevoren bekend is welke beloning gepaard gaat met behaalde doelen (Bass & Avolio, 1994). Zoals eerder aan bod kwam kan een dergelijke leiderschapsstijl ook een positieve impact hebben op management innovatie binnen een organisatie.

2.6 Focus onderzoek

Het theoretisch onderzoek geeft inzicht op welke wijze leiderschap onderdeel uitmaakt van het adoptieproces van management innovatie. Het is duidelijk dat het type leiderschap binnen een organisatie (transactioneel / transformationeel) van invloed is op management innovatie. Om antwoord te kunnen geven op de vraag welke rol leiderschap speelt bij management innovatie binnen de context van kleine organisatie en hoe het adoptieproces ingericht is bij kleine organisatie, is er een meervoudige casestudy gedaan.

Als eerste is inzichtelijk gemaakt welke leiderschapsstijlen zichtbaar zijn binnen de cases en welke vorm dominant is. Vervolgens is er onderzocht op welke wijze management innovatie binnen de cases tot stand is gekomen en is uitgevoerd. Dit is gedaan met behulp van het management innovatie adoptiemodel van Rasmussen & Hall (2015). Dit model geeft inzicht in de verschillende fases van management innovatie. Zoals duidelijk wordt uit het adoptiemodel van Rasmussen & Hall (2015) is het essentieel of er “milestones” momenten zijn waaruit beslissingen worden genomen om management innovatie succesvol te laten verlopen (Rasmussen & Hall, 2015). Specifieker nog op welke manier leiderschap een rol speelt binnen de fases van het adoptieproces. Daar waar het onderzoek van Rasmussen & Hall (2015) zich richt op data van een grote organisatie, richt dit onderzoek zich specifiek op kleine organisaties.

Het onderzoek van Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda (2012) laat namelijk zien dat de grootte van de organisatie in relatie tot leiderschapsstijl invloed heeft op management innovatie.

In het volgende hoofdstuk wordt de methodologische aanpak van dit onderzoek beschreven en onderbouwd.

3 Methodologie

3.1 Methodologie

Er zijn al diverse onderzoeken geweest om het adoptieproces van management innovatie nader te onderzoeken. Maar dit is zelden in een specifieke context onderzocht. Bestaande onderzoeken gericht op management innovatie hebben inzicht gegeven in de wijze waarop management innovatie geadopteerd wordt binnen de organisatie (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) (Rasmussen & Hall, 2015). Uit onderzoek blijkt dat leiderschap een essentiële factor is welke direct invloed heeft op het adoptieproces van management innovatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Tevens is de grootte van de organisatie afhankelijk van het type leiderschap om het adoptieproces van management innovatie te bevorderen (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). De focus van dit onderzoek is erop gericht om inzicht te krijgen op de wijze waarop leiderschap in de praktijk invloed heeft op het adoptieproces binnen kleine organisaties.

Om de invloed van leiderschap op management innovatie bij kleine organisaties verder te onderzoeken is er gekozen voor een inductieve onderzoeksstrategie. Een dergelijke strategie biedt de mogelijkheid om de aangetoonde onderlinge relatie uit voorgaande onderzoeken diepgaand te onderzoeken (Yin, 2009). Bij een inductieve onderzoeksstrategie kunnen zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoekstechnieken toegepast worden.

Voor dit onderzoek is de keuze gemaakt om de kwalitatieve onderzoekstechniek te gebruiken. De keuze voor kwalitatief onderzoek komt voort uit de behoefte om erachter te komen hoe een verschijnsel plaatsvindt en welke factoren hiertoe leiden (Bryman & Bell, 2011).

Een kwalitatieve onderzoekstechniek maakt het voor onderzoek mogelijk om de wijze waarop leiderschap het adoptieproces van management innovatie, zoals beschreven door Birkinshaw, Hamel, & Mol, Management Innovation (2008) en Rasmussen & Hall (2015), beïnvloedt in de praktijk te analyseren.

Hier wordt invulling aan gegeven door de partijen die betrokken zijn bij het adoptieproces te bestuderen en biedt diepgaande inzicht op de onderlinge samenhang. Daarnaast zal er door deze inzicht duidelijkheid ontstaan in de manier waarop het adoptieproces van management innovatie binnen kleine organisaties in de praktijk invulling wordt gegeven.

Bij een diepgaand onderzoek passen diverse wijze van dataverzameling. Voor dit onderzoek is er gekozen voor een casestudie. De keuze voor een casestudie komt voort uit de mogelijkheid om diepgaande analyse van het adoptieproces binnen een specifieke context te observeren (Voss et al, 2002) (Yin, 2009). Hiermee is het mogelijk om het te onderzoeken onderwerp als een natuurlijk verschijnsel te analyseren. Een nadeel van een casestudie is dat resultaten beperkend werken op de generaliseerbaarheid (Bryman & Bell, 2011). Dit heeft met name betrekking op enkelvoudige cases. Casestudies kunnen bestaan uit meervoudige of enkelvoudige cases. Enkelvoudige cases hebben betrekking op gelijkwaardige

verschijnselen binnen een context en meervoudige cases hebben betrekking op gelijkwaardige verschijnselen binnen verschillende contexten (Yin, 2009). Meervoudige cases maken in tegenstelling tot enkelvoudige cases het beter mogelijk om te generaliseren (Eisenhardt & Graebener, 2007). Binnen dit onderzoek zijn 3 cases nader onderzocht om inzicht te krijgen. De resultaten uit de 3 verschillende cases zijn uiteindelijk met elkaar vergeleken door middel van een cross case analyse.

De cases zijn geselecteerd op basis van een aantal criteria. Als eerst is de grootte van de organisatie een criteria geweest. De geselecteerde organisatie mocht niet groter zijn dan 25 medewerkers om als een kleine organisatie aangemerkt te worden (art. 396 lid 2 Titel 9 BW 2, sd).

Een tweede criteria is de fase waarin de organisatie zich bevond. De organisaties hebben zich allen in een fase moeten bevinden waarin zij te maken hebben of hebben gehad met een verandering in de wijze waarop de organisatie gemanaged wordt.

Als laatste is het belangrijk dat de cases binnen een overkoepelende sector opereren. De geselecteerde cases zijn alle drie actief binnen de dienstensector.

Empirische data is verzameld door middel van interviews. Interviews geven de mogelijkheid de reden achter keuzes te doorgronden. De interviews zijn semigestructureerd afgenomen. Hierdoor is het mogelijk geweest om focus te houden op het te onderzoeken onderwerp. Er zijn per case 3 interviews afgenomen om de resultaten te kunnen vergelijken en eventuele afwijkingen uit te sluiten.

De basis van het semigestructureerde interview is gevormd door middel van de onderdelen die bepalen of er sprake is van transactioneel of transformationeel leiderschap.

Daarnaast is er in het interview meegenomen op welke wijze de leider invulling geeft aan het adoptieproces van management innovatie (zie figuur 1 voor het schematisch overzicht).

Er zijn per case, naast de leidinggevende, 2 medewerkers geïnterviewd om de resultaten te kunnen toetsen op tegenstrijdigheden. De semigestructureerde interviews zijn allen in audio format opgenomen. Daarna zijn de opnames getranscribeerd en gecodeerd met als basis het schematisch overzicht (figuur 1). Gezien de omvang van het getranscribeerde materiaal zijn er in de resultaten de meest belangrijke fragmenten opgenomen in plaats van het gehele interview.

Overige fragmenten welke gebruikt zijn voor de resultaten zijn opgenomen in de bijlagen. De resultaten van de audio opnames zijn op aanvraag beschikbaar.

Om privacy redenen worden de namen van de organisaties en de geïnterviewde personen niet genoemd in dit onderzoek.

De 3 cases worden onderscheiden door de naam case 1, case 2 en case 3. De geïnterviewde personen worden onderscheiden door de naam leidinggevende, medewerker 1 en medewerker 2.

Hieronder is er gedetailleerde informatie beschikbaar omtrent de cases:

	Case 1	Case 2	Case 3
Aantal jaren actief	14 jaar	15 jaar	14 jaar
Aantal medewerkers	19	15	14
Locatie	Rotterdam	Rotterdam	Rotterdam

(Tabel 1: Achtergrondinformatie cases)

Case	Medewerker	Functie	Jaren werkzaam	Datum Interview
Case 1	Leidinggevende	CEO	14	13 Mei 2019
Case 1	Medewerker 1	HR Medewerker	6	17 Mei 2019
Case 1	Medewerker 2	HR Medewerker	14	14 Juni 2019
Case 2	Leidinggevende	CEO	18	13 Juni 2019
Case 2	Medewerker 1	Salesmanager	10	20 Mei 2019
Case 2	Medewerker 2	Backoffice medewerker	6	13 Juni 2019
Case 3	Leidinggevende	CEO	10	07 Juni 2019
Case 3	Medewerker 1	Operationeel medewerker	4	10 Mei 2019
Case 3	Medewerker 2	Operationeel medewerker	6	12 Mei 2019

(Tabel 2: Achtergrondinformatie interview)

Om tot de juiste focus van dit onderzoek te komen is er, alvorens te starten met het empirische gedeelte, een deskresearch gedaan door relevante theorieën en ontwikkelingen van het fenomeen management innovatie verder te onderzoeken. Dit is de theoretische basis geweest voor de uit te voeren casestudie.

De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan een nieuw diepgaand inzicht aan de al bestaande theorieën en heeft het een theorie bouwend karakter.

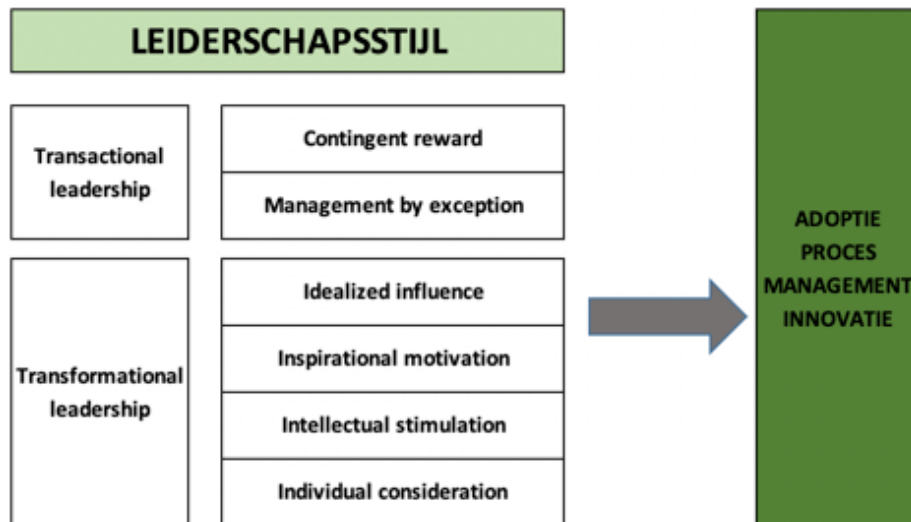
3.2 Schematische weergave van het onderzoek

Op basis van het theoretisch onderzoek is er een schematische weergave gemaakt van de focus van dit onderzoek. (Figuur 2) Vanuit de theorie wordt duidelijk dat binnen kleine organisaties het type transactioneel leiderschap eerder tot management innovatie zal leiden dan transformationeel leiderschap (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

Op basis van dit gegeven is in dit onderzoek gekeken op welke manier het type leiderschap binnen de cases van invloed is op management innovatie. Hierbij zijn enerzijds factoren geïdentificeerd welke kenmerkend zijn voor transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Anderzijds is gekeken op welke manier management innovatie tot stand is gekomen.

Daarnaast is er binnen de cases onderzocht op welke manier het adoptieproces zichtbaar was. Uiteindelijk kan er uit de resultaten een conclusie gevormd worden waarmee er antwoord op de onderzoeksvraag gegeven kan worden.

Onderstaand figuur geeft een schematische weergave van dit onderzoek. De schematische weergave is tevens als basis gebruikt om de vragen voor het semigestructureerde interview samen te stellen.



(Figuur 2: schematische weergave van het onderzoek)

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de casestudie beschreven. Als eerste wordt er een beschrijving gegeven van de case. Hierin zijn de resultaten per onderdeel (leiderschapstijl en management innovatie) toegelicht met belangrijke fragmenten uit de interviews.

Vervolgens wordt er per case een conclusie gepresenteerd op basis van de deelvragen.

De resultaten van de interviews geven inzicht in de wijze waarop het binnen de cases is gesteld met de leiderschapstijl en op welke wijze dit het adoptieproces van management innovatie beïnvloedt. Hiermee kan er vanuit de resultaten antwoord worden gegeven op de deelvragen.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag *“Op welke manier heeft leiderschap invloed op management innovatie?”* wordt er eerst een weergave gegeven over welke leiderschapstijl dominant is binnen de case. Dit wordt gedaan door in een tabel de mate van aanwezigheid van de verschillende factoren die tot een leiderschapstijl behoren weer te geven.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag *“Hoe ziet het adoptieproces van management innovatie eruit bij kleine organisaties?”* wordt er beschreven op welk manier leiderschap invloed heeft gehad het adoptieproces van management innovatie en welke fases er zichtbaar zijn geweest. Dit is zichtbaar gemaakt door het adoptiemodel van Rasmussen & Hall (2015) toe te passen.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een cross case analyse waarin de resultaten van de cases met elkaar vergeleken worden.

4.1 Case 1

Case 1 betreft een organisatie in bemiddeling van interim-personeel. De organisatie probeert op verzoek van de opdrachtgever (klant) een geschikte kandidaat te vinden. Wanneer de organisatie een juiste match heeft weten te vinden en de opdrachtgever hiermee akkoord is, kan het interim-personeel aan de slag. De organisatie bevindt zich momenteel in een transitie fase en is zich aan het ontwikkelen vanuit een startup naar een volwaardige organisatie.

In de afgelopen jaren is het personeelsbestand van de organisatie gegroeid naar 19 medewerkers en wordt geclassificeerd als een kleine organisatie. Verder wordt de organisatie bestuurd door 1 persoon die wordt bijgestaan door senior medewerkers op het gebied van Human Resources, Sales en Finance. Er zijn in totaal drie interviews gehouden waarvan 1 met de leidinggevende en 2 interviews met random medewerkers.

Leiderschapstijl

Over het onderwerp leiderschapstijl is naar voren gekomen dat de leidinggevende geen directe sturing geeft. De medewerkers worden vrijgelaten in de manier waarop het werk gedaan wordt. De leidinggevende heeft wel tezamen met de medewerkers nagedacht over

kernwaarden welke centraal staan binnen de organisatie. Hiermee wil de leidinggevende een intrinsieke motivatie tot stand brengen.

“Het moet duidelijk zijn dat iedereen zelf duidelijker moet zijn en als ik het ga bepalen hoe duidelijk iedereen moet zijn dan klopt het niet meer. Het is natuurlijk wel zo, af en toe moet je zeggen van joh doe effe normaal en ga met elkaar zitten praten over je gedrag weet je wel maar dan heb je het over coachen. En dus dat soort duidelijkheid moet je bieden maar dat het vaak toch wel op visie en missie en de culturele waarde komt. En op het feit dat we met elkaar gelukkig willen zijn daarvanuit die intrinsieke motivatie tot stand willen brengen.” (Leider)

De organisatie had gedurende de oprichting geen specifieke managementstijl. De medewerkers hadden tijdens de startup fase meerdere taken en door de kleinschaligheid werd er direct met elkaar gecommuniceerd. Tevens was er geen sprake van een hiërarchie. De leider zelf vindt het belangrijk dat er een cultuur heerst waar werkgeluk een onderdeel van uitmaakt.

“Nu we van start up naar gewoon echt wel naar een flink bedrijf groeien zie je ook in de managementstijl dat we geen managers hebben. En zoals ik benoemde, de leidinggevende was ook de conciërge en ik was ook de toiletjuffrouw bij wijze van. Hiërarchie daar deden we niet aan. Wij waren allemaal kleine ondernemers. Op het moment dat je groeit willen we dat eigenlijk handhaven alleen in de communicatie kan dat bijna niet meer, je kan niet met 20 man een beslissing nemen.” (Medewerker 1)

Dat cultuur belangrijk is blijkt uit de opmerking dat nieuw personeel ook wordt aangenomen op basis van een juiste fit met de DNA van de organisatie. Het is belangrijker dat de nieuwe medewerker past binnen het bedrijf dan dat er een goede fit is op het gebied van kennis.

“...er wordt wel echt heel selectief aangenomen er worden veel gesprekken gevoerd met mensen en gekeken van passen ze nou echt bij DNA van de organisatie. Het is een combinatie van dat je naar de kracht van iemand kijkt plus of diegene ook wel past bij onze organisatie. Ik heb liever niet iemand die heel goed in z'n vak is maar totaal niet past binnen de bedrijfscultuur het is een combinatie van beide factoren. Ik vind dat de leider heel los en vrij is. Hij gaat ook echt uit van die eigen verantwoordelijkheid...” (Medewerker 2)

Managementinnovatie

De leider geeft aan dat hij in eerste instantie geen managementteam had, omdat dit door de kleinschaligheid niet noodzakelijk was. Naarmate de organisatie is gaan groeien, kwamen er signalen vanuit verschillende hoeken binnen de organisatie dat er behoefte was aan meer structuur en duidelijkheid met betrekking tot taken en verantwoordelijkheden. De initiatie tot verandering ontstond in dit geval op basis van de behoefte van medewerkers.

Uiteindelijk is gezamenlijk gebrainstormd over wat er precies nodig was om meer structuur te krijgen. Een dergelijke verandering kan gezien worden als een management innovatie.

Uiteindelijk is er besloten om een managementlaag te creëren die belast is met de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de verschillende afdelingen met elkaar

samenwerken en problemen opgelost kunnen worden. De managementlaag bestaat uit een manager sales, manager recruitment, manager finance, manager marketing en hijzelf als algemeen directeur.

Het oprichten van de managementlaag bleek niet de oplossing te zijn en men besloot om periodiek bij elkaar te komen, om dit te bespreken en tot concrete oplossingen te komen. Dit is in standgehouden, omdat het resulteerde in structuur en duidelijkheid binnen de organisatie. Taken en verantwoordelijkheden werden duidelijker en de samenwerking verbeterde. Hieruit blijkt dat het proces van management innovatie duidelijk een initiatie fase bevat. Vervolgens gaat men over tot de implementatie fase waarin de gekozen management innovatie is doorgevoerd. Vervolgens ontstaat er een fase waarin wordt gekeken of het doel bereikt is. In dit geval is sprake geweest van een update in het proces, namelijk het periodiek bij elkaar komen. Dit kan benoemd worden als een “milestones”. Uiteindelijk heeft de organisatie de management innovatie geadopteerd.

“Maar naarmate we groter werden merkten we ook dat doordat je meer mensen aanneemt natuurlijk verschillende soorten mensen aanneemt, er een aantal mensen dan toch behoefte hadden aan persoonlijke begeleiding laat ik het zo zeggen, dus we moesten daarin veranderen. En ja hoe doe je dat dan? En die stap...Want op een gegeven moment werd ik toch een manager recruitment en werkte ook nog vol mee in de operatie.” (Medewerker 1)

“Waardoor die managementfuncties in eerste instantie ontstonden en toen merkte ik het. Het loopt gewoon nog steeds niet lekker en toen hebben we gezegd ja misschien moeten we met een aantal mensen bij elkaar gaan zitten. Om over de afdeling te praten. Wat speelt er dan bij jou waarom loopt dat daar niet, samen tussen jouw afdeling en mijn afdeling en zo is zeg maar het big rocks ontstaan.” (Medewerker 2)

Conclusie

Binnen case 1 wordt duidelijk dat de leider transformationeel leiderschap als dominante leiderschapsstijl heeft.

Leiderschapsstijl	Factoren leiderschapsstijl	Mate van aanwezigheid
Transactional leadership	Contingent reward	-
	Management by exception	++
Transformational leadership	Idealized influence	++
	Inspirational motivation	++
	Intellectual stimulation	+++
	Individual consideration	+++

(Tabel 3: In de bovenstaande tabel geeft + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

Op welke manier de leiderschapsstijl invloed heeft gehad op management innovatie en het adoptieproces daarvan blijkt uit de wijze waarop de verandering op het gebied van management zichtbaar is geweest. Doordat de leider met name gericht is op het stimuleren van de zelfredzaamheid van het personeel ontstaat de management innovatie niet vanuit de

leider zelf. De leider spoort de medewerkers aan om problemen zelf te signaleren en hier oplossingen voor aan te dragen waarna hier gezamenlijk over wordt gesproken. Hierdoor ontstaat de management innovatie uit een behoefte vanuit de organisatie. De leider heeft door de manier van leidinggeven een indirecte invloed op management innovatie zelf.

Het adoptieproces binnen Case 1 liet het volgende zien:

	Case 1
Leiderschapsstijl	Transformationeel
Initiatie management innovatie	Medewerkers
Proces van Management innovatie:	
Agenda setting / Knowledge research	+
Selection/matching	++
Persuasion / validation	+
Modification	+++
Operationalisation	+++
Clarification/confirmation	++
Routinisation	++

(Tabel 4: In de bovenstaande tabel geeft X geen aanwezigheid aan, + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

Wanneer we bekijken op welke manier het adoptieproces eruit ziet wordt geconstateerd dat de initiatie van management innovatie bij case 1 door de medewerkers zelf gedaan wordt. Binnen de initiatiefase wordt er gesproken over de behoefte en wat er precies gedaan dient te worden. Hierbij worden ideeën met elkaar gedeeld en wordt er een beslissing genomen. Tevens is de implementatie van de management innovatie mede door de medewerkers tot stand gekomen. Hierin heeft de leider geen significante rol gespeeld. Zoals duidelijk werd uit de resultaten zijn er na de implementatie momenten geweest waarin medewerkers samen met de leider hebben gekeken naar de uitwerking van management innovatie. Deze bleken niet bevredigend genoeg te zijn. Hierna is de management innovatie aangepast door na het aanstellen van een managementlaag, periodiek bij elkaar te komen om struikelblokken te bespreken en op te lossen.

Het adoptieproces vertoont kenmerken als een initiatie, implementatie en “milestones” momenten om resultaten te evalueren. Alle fases van het model van Rasmussen & Hall (2015) waren zichtbaar. Echter is dit proces dynamisch doordat er continu evaluatie plaatsvindt.

4.2 Case 2

Case 2 betreft een organisatie in bemiddeling van personeel. Zoals bij case 1 zijn zij met name gericht op het vinden van de juiste match tussen de opdrachtgever en interim-personeel. De organisatie is al 15 jaar bezig en is nu in ontwikkeling om de volgende stap te maken. De organisatie bevindt zich in een groeifase. Ze bestaan uit 15 personeelsleden en worden geclassificeerd als klein. De organisatie wordt bestuurd door 1 persoon en wordt

bijgestaan door senior medewerkers op het gebied van Human Resources, Sales en Finance. Er zijn in totaal 3 interviews gehouden waarvan 1 met de leidinggevende en 2 met random medewerkers.

Leiderschapsstijl

Over het onderwerp leiderschapsstijl is naar voren gekomen dat de leider vanuit zijn visie opereert. De organisatie wordt gebruikt als klankbord, maar is niet leidend voor de uiteindelijke beslissing. Ontwikkelingen op het gebied van innovatie komen ook met name van de leider. De leider heeft wel de focus om de leiderschapsstijl te veranderen.

Hij probeert steeds taken te delegeren en bij te sturen vanuit een coachende rol. Daarnaast vindt hij “empowerment” belangrijk. Tegelijkertijd verwacht hij van de medewerkers dat zij vooroplopen en zelf het initiatief nemen.

“Ik vind de leidinggevende wel echt een ondernemer die herken ik ook wel uit het verleden. Een vorige werkgever die was ook zo die had dan een idee. En dat idee moest ook gewoon uitgevoerd worden. Wat niet altijd werkt maar zo is die ook hè zo van nou ja als die niet werkt dan werkt het niet dan is het dus weleens een leuk idee maar het werkt dus niet. Even goeie vrienden.” (Medewerker 1)

“Hij gebruikt ons als klankbord meer denk ik. Maar dan wordt het wel gedaan. Het wordt gerealiseerd en nou ja wij moeten daar dan wel meewerken. Ja. Soms merk je dan wel dat het dus niet werkt en dan is het lastig omdat je dan eigenlijk iets doet en dan ga je eigenlijk een stapje terug” (Medewerker 1)

Managementinnovatie

De leider geeft aan dat hij voorheen het gevoel had om zelf het goede voorbeeld te geven en op die manier de medewerkers te inspireren. Hij merkte op dat het niet werkte, omdat de verwachting niet aansloot op de manier waarop sommige medewerkers zaken oppakten. Als eerste is hij aan de slag gegaan om nieuwe medewerkers te koppelen aan een coach.

Daarnaast probeert hij beter te luisteren naar wat er allemaal omgaat bij de medewerkers.

De focus ligt nu meer op het stimuleren van de ontwikkeling van de medewerkers. Hij verwacht hiermee de medewerkers te kunnen motiveren.

De leider probeert zijn managementstijl op dermate wijze te ontwikkelen dat deze past bij hetgeen de organisatie aankan. Hij concentreert zich op de drijfveren van de medewerkers en de angsten die zij hebben. Door hierop te focussen probeert hij gericht op de behoefte van de medewerkers in te spelen.

De medewerkers geven aan dat er niet direct sprake is van een ontwikkeling op het gebied van management. Het is met name gericht op het bereiken van resultaten. Wel heeft de leider geprobeerd, door externe coaches in te huren, de onderlinge interactie tussen afdelingen te verbeteren en te stimuleren en zo op een efficiënte manier te werken.

De management innovatie binnen case 2 is geïnitieerd vanuit de leider. Hierbij wordt een bepaalde werkwijze geïmplementeerd, zoals het creëren van koppels waarin één van de twee als coach optreedt. Het proces van innovatie ontstaat bij de leider en blijft daar ook. Er

zijn geen indicaties dat de leider de doorgevoerde verandering heeft geverifieerd. Vervolgens ontstaat er een situatie waarbij de verandering wel of niet het gewenste effect genereert. Op basis hiervan besluit de leider of dat de verandering behouden wordt of beëindigd wordt. Er vindt duidelijk een initiatie en implementatie plaats, waarin de leider een doorslaggevende rol speelt.

“We hebben sinds kort een Coach. Dus die hebben we 1 keer in de maand volgens mij en hebben dan een sessie met elkaar. Het is ook een beetje dat je van elkaar leert want de ene die is heel goed in iets dan de ander. En we zijn in de afgelopen tijd ook wel gegroeid dus de situatie vraagt er ook om” (Medewerker 2)

“Ik merk wel dat er de afgelopen tijd steeds meer van mij verwacht wordt. Ja bijvoorbeeld wanneer we contracten sneller compleet moeten hebben dan wordt er verwacht dat wij zelf dit regelen” (Medewerker 2)

“Soms wil je te graag veranderingen aanbrengen maar is de organisatie er nog niet klaar voor, dat vind ik wel moeilijk. Je merkt dan dat medewerkers een beetje vast zitten in hun eigen werk. Ik probeer het dan toch door te voeren en dan bijsturen waar het nodig is” (Leider)

Conclusie

Binnen case 2 wordt duidelijk dat de leider transactioneel leiderschap als dominante leiderschapsstijl heeft.

Leiderschapsstijl	Factoren leiderschapsstijl	Mate van aanwezigheid
Transactional leadership	Contingent reward	++
	Management by exception	+++
Transformational leadership	Idealized influence	-
	Inspirational motivation	+
	Intellectual stimulation	+
	Individual consideration	++

(Tabel 5: In de bovenstaande tabel geeft + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

In de basis vertoont de leider meer aspecten van transactioneel leiderschap. Dit kenmerkt zich met name door de centrale positie die de leider inneemt. De medewerkers worden wel gestimuleerd op het genereren van data, zodat de leider over de juiste informatie beschikt om beslissingen te kunnen nemen. Hij bepaalt uiteindelijk welke beslissingen er genomen dienen te worden. De leider heeft hier een directe invloed op management innovatie en is degene die het proces start wanneer er een verandering op managementgebied plaatsvindt. Desondanks doet de leider door middel van management innovatie een poging om de medewerkers te motiveren om zelf initiatieven te nemen. Dit is één van de veranderingen die aan de gang is in de wijze waarop de organisatie opereert. Hierdoor wordt duidelijk dat er wel degelijk sprake is van management innovatie. Dit heeft echter nog geen stadium bereikt waarin effecten goed zichtbaar zijn.

Het adoptieproces binnen Case 2 liet het volgende zien:

	Case 2
Leiderschapsstijl	Transactioneel
Initiatie management innovatie	Leider
Proces van Management innovatie:	
Agenda setting / Knowledge research	+
Selection/matching	++
Persuasion / validation	X
Modification	+
Operationalisation	++
Clarification/confirmation	X
Routinisation	+

(Tabel 6: In de bovenstaande tabel geeft X geen aanwezigheid aan, + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

Op het adoptieproces van management innovatie heeft de leider een hoge mate van invloed. De leider is degene die deze initieert en ontstaat met name vanuit de visie van de leider. De implementatie van de management innovatie vindt plaats doordat de leider aan de medewerkers mededeelt dat er een verandering in werkwijze is. Er wordt hierbij verwacht dat de medewerkers betrokken zijn en bijdragen aan het implementeren van de management innovatie.

Er is tijdens de management innovatie geen sprake geweest van zichtbare “milestones” momenten om de management innovatie te evalueren en om te bepalen of de verandering het gewenste effect heeft opgeleverd. Daarnaast vindt er bijna geen overleg plaats met de medewerkers over de resultaten.

De veranderingen die de leider probeert door te voeren volgt, afgezien van de initiatie en implementatie, geen vast proces en wordt vrij ad hoc doorgevoerd. Dit bemoeilijkt het identificeren van verschillende fases binnen het adoptieproces. Uiteindelijk werkt een verandering of niet. Op basis hiervan wordt een verandering in stand gehouden of beëindigd. Hier hebben de medewerkers nagenoeg geen invloed op.

4.3 Case 3

Case 3 betreft een organisatie die zich bezighoudt met het verder ontwikkelen van jeugdvoetballers. Zij bieden individuele en groepstrainingen aan voetballers die de ambitie hebben om op een hoger niveau te voetballen en zichzelf fysiek, mentaal en technisch te ontwikkelen. De organisatie bevindt zich momenteel in een transitiefase. De transitiefase houdt in dat er keuzes gemaakt dienen te worden over de volgende stap. Het is de intentie om naast het voetbaltechnische aspect, zich ook te focussen op het verbinden van voetballer en voetbalclub. De organisatie heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld van een eenmanszaak naar een organisatie met 14 medewerkers. De medewerkers bestaan voornamelijk uit trainers uit verschillende specialisatiegebieden.

Leiderschapsstijl

Over het onderwerp leiderschapsstijl is naar voren gekomen dat de leider zichzelf ziet als iemand die inspireert, uitvindt en ook een uitvoerder is. Hij geeft zelf aan dat één van de kernwaarden binnen de organisatie innovatie is. Dit is door de leider zelf als kernwaarde benoemt. De trainers zien de leider als iemand die de ideeën vormt en doorvoert. Zij vinden hem inspirerend in de manier waarop hij met de voetballer omgaat en de passie die hij uitdraagt.

“Ik merkte erg dat mijn manier van communiceren, ja toch wel, de sleutel was tot.” (Leider)

Hij is toch wel degene die het uiteindelijk voor het zeggen heeft. Maar goed hij is wel uiteindelijk de baas. De manier waarop hij met het vak bezig is geeft energie. (Medewerker 1)

De leider probeert zijn visie over te brengen door hier goed de tijd voor te nemen. Het begeleiden van de medewerker vindt hij een van z'n belangrijke taken. Hierdoor is hij in staat om te zorgen voor de juiste focus bij de medewerkers. Wanneer de focus er (nog) niet is, probeert hij middels coaching de medewerkers zover te krijgen dat zij veranderen. Om dit voor elkaar te krijgen dienen de medewerkers wel een open houding te hebben.

Managementinnovatie

Op het gebied van management innovatie komt naar voren dat de leider voortdurend op zoek is naar innovatie. Hij vindt het belangrijk om zichzelf en daarmee de organisatie te vernieuwen. Wat hij hierin belangrijk vindt is dat de mate van succes van een innovatie ligt op het gebied van het vragen van feedback. Een innovatie is volgens hem een proces waarin een idee continu verbeterd wordt, totdat het goed genoeg is voor de buitenwereld. Deze gedachte probeert hij als leider mee te nemen in de manier waarop de organisatie is ingericht. De medewerkers ondersteunen dit doordat ook zij vinden dat feedback vragen aan de klant en aan elkaar belangrijk is. Dit is meegegeven vanuit de leider. De leider vraagt de medewerkers regelmatig om feedback over verwachte ontwikkelingen. Hierin geven de medewerkers wel aan dat de uiteindelijke beslissing toch bij de leider ligt.

“...Als ondernemer is mijn shapingsproces begonnen. Ik ben begonnen met het vragen van feedback...En dan krijg je de bevestigingen en de inzichten...De inzichten zorgen er bij mij voor dat ik ga nadenken, nadenken over wat er beter kan.” (Leider)

“Wanneer dingen veranderen dan is dat geen verrassing. Er wordt vaak overleg gepleegd waarin we elkaar om feedback vragen. Dit gebeurt ook als de leider iets nieuws heeft bedacht...Hij vindt feedback erg belangrijk en vraagt ook van ons om hierom te vragen” (Medewerker 1)

Wij veranderen eigenlijk altijd. Als ik kijk hoe wij jaren geleden alles regelden dan is dat nu totaal anders. Het is zeg maar een standaard geworden. We hebben hierin veel van elkaar geleerd we zijn echt een stuk professioneler geworden.” (Medewerker 2)

De leider geeft aan niet specifiek op management innovatie te focussen. Wel maakt hij gebruik van inzichten van Stephen Covey. De inzichten die hij opdoet probeert hij mee te nemen in de dagelijkse gang van zaken. De medewerkers bevestigen dit en geven aan dat zij niet volgens een vaste stijl werken, maar juist blijven zoeken naar hele praktische oplossingen.

Deze oplossingen worden ad hoc geïmplementeerd en doorgevoerd. Hierbij vindt er overleg plaats binnen de organisatie. De initiatiefase is hier duidelijk zichtbaar. Vervolgens wordt er niet volgens een vast proces gewerkt. De management innovatie wordt zo nodig gewijzigd, dan wel beëindigd, wanneer de uitkomst niet bevredigend is.

“Het is niet zo dat we volgens een bepaalde managementstijl werken. Maar ja ik lees wel veel waarin ik mijn eigen inspiratie opdoe. We hebben het dan over management visie alla Stephen Covey”
(Leider)

“We hebben hele korte lijnen met elkaar en communiceren regelmatig over hoe zaken gaan en hoe iedereen zich daarbij voelt. We hebben toch met mensen te maken waarbij er van alles gebeurt”
(Leider)

Conclusie

Binnen case 3 wordt duidelijk dat de leider transactioneel leiderschap als dominante leiderschapsstijl heeft.

Leiderschapsstijl	Factoren leiderschapsstijl	Mate van aanwezigheid
Transactional leadership	Contingent reward	+++
	Management by exception	+++
Transformational leadership	Idealized influence	++
	Inspirational motivation	++
	Intellectual stimulation	-
	Individual consideration	++

(Tabel 7: In de bovenstaande tabel geeft + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

De leider bij case 3 laat veel kenmerken zien die zowel bij transactioneel leiderschapsstijl als transformationeel leiderschapsstijl passen. Echter door de dominante vorm van leidinggeven op het gebied van verantwoordelijkheid is de transactioneel leiderschapsstijl dominant. De verantwoordelijkheid van de leider toont duidelijke aspecten van het in control willen zijn betreft de bedrijfsvoering door in te grijpen wanneer hij dat nodig acht.

De leider doet niet specifiek aan management innovatie, maar haalt wel inspiratie uit kennistheorieën op het gebied van management. Ondanks dat de leider zelf aangeeft niet aan management innovatie te doen, wordt wel duidelijk dat de organisatie continu verandert. Deze veranderingen kunnen gezien worden als een vorm van management innovatie. Hierbij is de leider meestal degene die verandering initieert. In sommige gevallen zijn het de medewerkers die veranderingen aangeven op basis waarvan de leider dan besluit

wat er uiteindelijk gebeurt. De leider heeft dus een directe invloed op management innovatie.

Het adoptieproces binnen Case 3 liet het volgende zien:

	Case 3
Leiderschapsstijl	Transactioneel
Initiatie management innovatie	Leider
Proces van Management innovatie:	
Agenda setting / Knowledge research	+
Selection/matching	++
Persuasion / validation	++
Modification	+++
Operationalisation	+++
Clarification/confirmation	++
Routinisation	+

(Tabel 8: In de bovenstaande tabel geeft X geen aanwezigheid aan, + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

Het adoptieproces van managementinnovatie is niet gestructureerd. Wanneer er veranderingen optreden op het gebied van bedrijfsvoering komt dit in eerste instantie door initiatief van de leider (ook al komt de input van de medewerkers). De leider is dus in veel gevallen de initiator van management innovatie. De fases binnen het adoptieproces volgen elkaar snel op, waardoor de fases niet duidelijk afzonderlijk zichtbaar zijn. Na de initiatie fase volgen fases waarin de verandering regelmatig worden geëvalueerd om vast te stellen of er iets aangepast dient te worden. Overleg vindt plaats tussen de leider en de medewerkers. Dit houdt in dat het adoptieproces regelmatig “milestones” momenten heeft, waardoor de management innovatie wordt bijgeschaafd. Daarnaast wordt er door de leider wel gezocht naar bevestiging van medewerkers of een bepaalde verandering effectief en geaccepteerd wordt.

4.5 Cross case analyse

Door middel van een cross case analyse is er gekeken in hoeverre de leiderschapsstijl van invloed is op de mate van management innovatie. Dit wordt verduidelijkt door de resultaten van de cases naast elkaar te leggen. Als eerste is er een vergelijking gemaakt van de geconstateerde leiderschapsstijlen. Vervolgens is er een vergelijking gemaakt van de geconstateerde fases van het adoptieproces.

Onderstaande tabel laat een vergelijking zien van de geconstateerde factoren die horen bij één van de twee leiderschapsstijlen.

Leiderschapsstijl	Factoren leiderschapsstijl	Case 1	Case 2	Case 3
Transactional leadership	Contingent reward	-	++	+++
	Management by exception	++	+++	+++
Transformational leadership	Idealized influence	++	-	++
	Inspirational motivation	++	+	++
	Intellectual stimulation	+++	+	-
	Individual consideration	+++	++	++

(Tabel 9: In de bovenstaande tabel geeft + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

Er kan vastgesteld worden dat elementen van beide vormen van leiderschap aanwezig zijn, maar dat er bij twee van de drie cases (case 2 en case 3) transactioneel leiderschap dominant is. Case1 had transformationeel leiderschap als dominante leiderschapsstijl. Bij alle drie de cases zijn de leiders gefocust vanuit een visie die zij hebben. De visie vormt de basis van de cultuur binnen de organisaties.

Case 1 laat in tegenstelling tot case2 en case3 een hogere mate van management innovatie zien. De transformationele leiderschapsstijl lijkt management innovatie te bevorderen ten opzichte van de transactionele leiderschapsstijl.

Met betrekking tot het proces van management innovatie wordt duidelijk dat er in de basis een proces wordt gevolgd waar in ieder geval de initiatie plaatsvindt tot management innovatie. Dit was bij alle drie de cases zichtbaar. Het verschil hierin was dat bij één van de drie cases geïnitieerd werd door medewerking van de organisatie en bij twee cases kwam de initiatie grotendeels door de leider.

Onderstaande tabel geeft een weergave van de geconstateerde fases tijdens het proces van management innovatie.

	Case 1	Case 2	Case 3
Leiderschapsstijl	Transformationeel	Transactioneel	Transactioneel
Initiatie management innovatie	Medewerkers	Leider	Leider
Proces van Management innovatie:			
Agenda setting / Knowledge research	+	+	+
Selection/matching	++	++	++
Persuasion / validation	+	X	++
Modification	+++	+	+++
Operationalisation	+++	++	+++
Clarification/confirmation	++	X	++
Routinisation	++	+	+

(Tabel 10: In de bovenstaande tabel geeft X geen aanwezigheid aan, + een beperkte aanwezigheid aan, ++ redelijke aanwezigheid en +++ significante aanwezigheid.)

De verschillende fases van het adoptieproces uit het model van Rasmussen & Hall (2015) zijn in bovenstaande tabel opgenomen om de vergelijking van het geconstateerde adoptieproces weer te geven.

Als eerste is er in een beperkte mate de aanwezigheid van een “agendasetting/ knowledge research” geconstateerd. De gebruikte kennis bij het constateren van de noodzaak van management innovatie wordt niet buiten de organisatie gezocht en is met name gebaseerd op ervaring. Wel worden er trends binnen het eigen segment in de gaten gehouden, ofwel technische ontwikkelingen. Maar dit blijft beperkt, omdat investeringen in nieuwe systemen vrij kostbaar zijn.

Als tweede is de aanwezigheid van de fase “selection/ matching” bij alle drie de cases in een redelijke mate geconstateerd. Binnen de cases gaat deze fase veelal tezamen met de eerste fase “agendasetting/ knowledge research”.

Als derde is de aanwezigheid van de fase “persuasion/ validation” bij case 1 en case 3 aanwezig en afwezig bij case 2. Het verschil tussen case 1 en case 3 ligt op het vlak van betrokkenheid van de organisatie om te bepalen of een management innovatie geschikt is. Bij case 1 is geconstateerd dat er een hoge mate van validatie aanwezig is tussen de medewerkers en leider. Bij case 3 gebeurt dit in een beperkte mate. Case 2 laat nagenoeg geen validatie met de organisatie zien betreft een voorgenomen management innovatie. Een verandering wordt veelal doorgevoerd vanuit de leider zelf.

De drie benoemde fases zijn binnen de cases niet altijd duidelijk geconstateerd en vinden nagenoeg als een gebundelde fase plaats.

De fases die hierop volgen zijn “modification” en “operationalisation”. Hierbij wordt de management innovatie passend gemaakt voor de organisatie en geïmplementeerd. Bij alle drie de cases werd na de implementatie gekeken naar de resultaten. Wanneer de resultaten niet naar wens waren werd de verandering op de belemmerende elementen aangepast. Hierbij werden alleen in case 1 en 3 medewerkers betrokken om de management innovatie verder te evalueren in de “clarification/ evaluation” fase.

Algeheel werd duidelijk dat er geen vast patroon werd gehanteerd bij het adoptieproces van management innovatie, maar deze vrij ad hoc plaatsvonden vanuit een praktische uitvoerbaarheid en de afzonderlijke stappen uit het model van Rasmussen & Hall (2015) niet altijd zichtbaar zijn.

Daarnaast zijn de stappen binnen de cases niet in een specifieke volgorde opgevolgd. Zo werd er bij case 1 een verandering doorgevoerd en zijn er vervolgens stappen terug gedaan om het weer aan te passen. Bij case 2 en 3 waren dezelfde verschijnselen zichtbaar. Het vooruit en terugschakelen van veranderingen lijkt vast onderdeel van het adoptieproces van management innovatie te zijn.

Verder lijkt transformationeel leiderschap invloed te hebben op de wijze waarop de medewerkers worden betrokken bij management innovatie. In case 1 en 3 vertoont de leider meer kenmerken van transformationeel leiderschap ten op zicht van de leider van case 2. Daarnaast worden de medewerkers in case 1 en 3 meer betrokken bij de management innovatie dan bij case 3. Er lijkt hier een onderlinge relatie aanwezig te zijn.

5 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt er op basis van de resultaten antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en zijn aan de hand van de bestaande literatuur proposities opgesteld. Daarnaast wordt in de discussie elementen besproken welke invloed gehad kunnen hebben op dit onderzoek waar geen of te weinig rekening mee is gehouden. Als laatste worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

5.1 Conclusie en discussie

In dit onderzoek is de focus gelegd op de vraag wat de rol van leiderschap is op management innovatie binnen de context van kleine organisaties.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er antwoord gezocht op de geformuleerde deelvragen. Het theoretisch onderzoek heeft inzicht gegeven in de functie van management innovatie. Daarnaast is er dieper ingegaan op de rol van interne agenten bij management innovatie en hoe het adoptieproces van management innovatie binnen een organisatie wordt uitgevoerd. Als laatste is beschreven wat eerdere onderzoeken hebben aangetoond betreft het effect van leiderschap op management innovatie in combinatie met de grootte van de organisatie.

Door middel van casestudie is onderzocht op welke manier leiderschap invloed heeft op management innovatie binnen de context van kleine organisaties. Daarnaast is onderzocht hoe kleine organisatie omgaan met adoptie van management innovatie.

Uit onderzoek is gebleken dat bij kleine organisaties, transactioneel leiderschap een positieve invloed heeft op management innovatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Dit komt onder andere door de beperkte omvang van kleine organisaties waardoor management uitdagingen sneller zichtbaar zijn. De hoge mate van betrokkenheid van de leider bij transactioneel leiderschap bevordert de actiebereidheid van de organisatie waardoor er sneller gehandeld wordt (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012) (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Transformationeel leiderschap zou een positieve invloed hebben op management innovatie bij grote organisaties, omdat er gefocust wordt op de intrinsieke motivatie van medewerkers welke op een directe manier getriggerd wordt door bijvoorbeeld coaching, of indirect getriggerd wordt door een vorm van inspiratie. (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012)

Door het vergelijken van de resultaten van dit onderzoek en de bestaande theorieën wordt duidelijk dat er bij kleine organisaties sprake is van een mix tussen transformationeel en transactioneel leiderschap, waarbij transactioneel leiderschap in de meeste gevallen dominant is. Hierbij bleek de vorm "Management by exception" sterk aanwezig. Dat de vorm "Management by exception" binnen transactioneel leiderschap dominant is kan verklaard worden door verschillende oorzaken. Eén van de oorzaken heeft te maken met de structuur

van kleine organisaties. Veelal zijn functies en verantwoordelijkheden niet duidelijk afgebakend, waardoor er meer wordt verwacht van medewerkers. Ook zijn leiders vaak bij meerdere ontwikkelingen betrokken, waardoor medewerkers de verantwoordelijkheid hebben om zaken af te handelen. Dit blijkt ook uit de resultaten waarin de leiders aangeven dat er van de medewerkers wordt verwacht dat zij veel initiatief moeten tonen en zelfstandig moeten opereren.

Echter is door de betrokkenheid de management innovatie bij kleine organisaties sterk afhankelijk van de leider zelf. De resultaten laten dan ook zien dat bij kleine organisaties leiders met een transactioneel leiderschapsstijl direct invloed hebben op management innovatie. Daarentegen blijkt dat de noodzaak van management innovatie niet altijd wordt herkend door de leider. Wel is een constante factor dat de leider gericht is op het verbeteren van interne processen. Een dergelijke gedachte bij de leider draagt echter niet bij aan meer of minder management innovatie binnen de organisatie.

Naast de dominante vorm van transactioneel leiderschap is tevens transformationeel leiderschap aanwezig. Hierbij komt de vorm "Inspirational motivation" het meest voor. Dit wordt verklaard doordat de leiders van kleine organisaties veelal vanuit hun eigen idee opereren. Zij zijn overtuigd van de succesfactor van het idee en uiten dit met veel enthousiasme. Hier raken medewerkers door geïnspireerd en voelen zich gemotiveerd om de leider te volgen. Een duidelijk verschil ten opzichte van transactioneel leiderschap was dat management innovatie bij transformationeel leiderschap geïnitieerd werd door de medewerkers in plaats van door de leider zelf.

De theorie geeft aan dat transformationeel leiderschap een positiever effect heeft op initiatie van management innovatie (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012) (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

Uit de resultaten blijkt dat de invloed van leiderschap op de mate van management innovatie lijkt niet direct aanwezig. Er kan namelijk niet vastgesteld worden dat een van de twee leiderschapsstijlen leidt tot meer management innovatie binnen kleine organisaties. Een reden hiervoor kan zijn dat leiders bij kleine organisaties, niet direct de noodzaak zien van management innovatie en zich meer richten op de business zelf. Immers is dit in beginsel ook het bestaansrecht van de organisatie omdat deze nog verder uitgebouwd dient te worden. Een andere reden kan zijn dat door de kleinschaligheid minder behoefte ontstaat voor een vaste structuur en/of een specifieke manier van organiseren. De resultaten laten zien dat er binnen de drie cases continu veranderingen plaatsvinden. Op basis van de bestaande literatuur en de resultaten van de casestudies kan een propositie worden opgesteld met betrekking tot de wijze waarop de leiderschapsstijl van invloed is op management innovatie.

Propositie 1: Het type leiderschapsstijl transactioneel of transformationeel is niet direct van invloed op management innovatie bij kleine organisaties.

Een andere propositie die opgesteld kan worden richt zich op het verschil van invloed tussen beide leiderschapsstijlen. Het wordt duidelijk dat bij kleine organisaties een mix van beide leiderschapsstijlen zichtbaar is waarvan er één van de twee dominant is. Binnen de cases waarbij transactioneel leiderschap dominant was is gebleken dat de initiatie van management innovatie van de leider zelf kwam. Daarentegen werd door transformationeel leiderschap de medewerker in positie gesteld zelf als initiator op te treden. Door medewerkers te betrekken bij initiatie van management innovatie is de kans op een juiste fit groter. Een juiste fit duidt erop dat een management innovatie past binnen de organisatie en makkelijker wordt geaccepteerd. Immers de medewerkers zijn direct betrokken bij de dagelijkse bedrijfsvoering.

Propositie 2: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de wijze waarop medewerkers worden betrokken bij management innovatie.

Als gekeken wordt naar het adoptieproces van management innovatie blijkt uit onderzoek dat deze uit een aantal fases bestaat (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Rasmussen & Hall, 2015). Het adoptieproces zoals beschreven door Rasmussen & Hall (2015) geeft, als aanvulling op het adoptieproces van Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008), aan dat er geen lineair proces is en dat er tussentijdse “milestones” zijn. Hierdoor is een organisatie in staat om management innovatie te evalueren en bij te sturen of zelfs te beëindigen. Invloed op dit proces komt uit de hoek van interne agenten die vaak als initiator optreden en daarnaast vaak de verantwoordelijkheid dragen voor de strategische besturing en ontwikkeling. Op de vraag hoe het adoptieproces van management innovatie bij kleine organisaties eruitziet, kan geconcludeerd worden dat het adoptieproces zoals beschreven door Rasmussen & Hall (2015) niet volledig gehanteerd wordt. De initiatiefase is logischerwijs aanwezig wanneer men de behoefte heeft om management innovatie door te voeren. Dat het adoptieproces van management innovatie geen lineair proces volgt wordt bevestigd. De resultaten geven aan dat management innovatie voortdurend worden aangepast. Een reden voor dit verschijnsel bij kleine organisaties kan komen doordat kleine organisaties vaak snel moet handelen en de beschikbare tijd beperkt is. Dit kan leiden tot beslissingen welke op een later moment gewijzigd dienen te worden, omdat niet alles was overzien.

De implementatiefase bij kleine organisaties is niet gesplitst in sub fases. De implementatiefase bij kleine organisaties laat zien dat voorgenomen management innovatie in een kort tijdsbestek wordt doorgevoerd en snel kan worden aangepast. De veranderingen binnen kleine organisaties zijn veelal klein in omvang. Hierdoor is het adoptieproces bij kleine organisaties een kort proces.

Propositie 3: Het adoptieproces van management innovatie bij kleine organisaties is geen lineair proces en volgt niet noodzakelijkerwijs alle stappen van het adoptieproces.

Uit het onderzoek van Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda (2012) komt naar voren dat transformationeel leiderschap vaak van invloed is op de initiatie fase en dat transactioneel leiderschap van invloed is op de implementatie fase. Bij kleine organisaties komt dit niet specifiek naar boven.

Uit de casestudie wordt duidelijk dat het type leiderschap niet direct van invloed is op welke manier het adoptieproces uitgevoerd wordt. Wel blijkt uit de resultaten dat de medewerkers bij transformationeel leiderschap in een hogere mate betrokken werden bij het adoptieproces dan bij transactioneel leiderschap. Uit de casestudie blijkt zelfs dat de medewerker zorgde voor initiatie van management innovatie.

Uit bovenstaande conclusie kan de volgende propositie worden geformuleerd:

Propositie 4: Het type leiderschap heeft invloed op wie als initiator van management innovatie optreedt.

5.2 Contributies

In deze paragraaf wordt beschreven welke contributies dit onderzoek heeft.

Als eerste geeft dit onderzoek inzicht in de wijze waarop interne agenten door middel van leiderschapsstijl invloed kunnen hebben op het adoptieproces van management innovatie binnen kleine organisaties. Uit dit onderzoek blijkt dat bij kleine organisaties een bepaald type leiderschap niet van invloed is op management innovatie. Daarentegen heeft het type leiderschap wel invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij management innovatie binnen kleine organisatie. De inzichten dragen bij aan reeds uitgevoerde onderzoeken van Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda (2012) en Birkinshaw, Hamel, & Mol, Management Innovation (2008).

Als tweede geeft dit onderzoek inzicht in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het adoptieproces van management innovatie. Dit onderzoek laat zien dat het adoptieproces van management innovatie geen lineair proces is en niet noodzakelijk alle stappen van het adoptieproces doorloopt. Hiermee draag dit onderzoek bij aan de reeds uitgevoerde onderzoek van Rasmussen & Hall (2015).

5.3 Limitatie en vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden als eerste de limitatie van dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Dit onderzoek heeft enkel gebruik gemaakt van interviews als empirische bronnen. Alhoewel er meerdere medewerkers zijn geïnterviewd blijft de interpreteerbaarheidsrisico een beperking van dit onderzoek. De geïnterviewde kunnen vragen anders hebben opgevat, wat de beantwoording van de vraag beïnvloedt kan hebben.

Een andere limitatie van dit onderzoek zijn de aantal cases en de beperkte generaliseerbaarheid. Ondanks dat een meervoudige casestudy is gedaan is er een beperkte

vorm van generaliseerbaarheid. Verder is er geen rekening gehouden met het type organisatie (Bryman & Bell, 2011).

Doordat er binnen dit onderzoek geen rekening gehouden is met de specifieke kenmerken van een branche zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op een soortgelijk onderzoek, maar binnen een specifieke branche waaruit cases geselecteerd worden. Dit zou de generaliseerbaarheid binnen de branche positief beïnvloeden.

Uit de resultaten komt naar voren dat bij één van de cases meer gebruik werd gemaakt van de input van medewerkers. Dit zou wellicht van invloed kunnen zijn op de juiste fit van management innovatie, waardoor er minder vaak veranderingen van management innovaties nodig zijn. Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op de invloed van medewerkers wanneer zij betrokken worden bij de initiatiefase van management innovatie.

Vervolgonderzoek in de vorm van kwantitatieve studie zou de resultaten van dit onderzoek kunnen bevestigen. Een dergelijke studie kan net als het onderzoek van Rasmussen & Hall (2015) verschillende fases van management innovatie bij kleine organisaties nader onderzoeken. Wanneer een dergelijk onderzoek wordt gedaan over een lange periode kunnen patronen zichtbaar worden.

5.4 Management implicaties

Dit onderzoek kan van waarde zijn voor leiders van kleine of startende organisaties (startups). Wanneer een kleine organisatie zich verder ontwikkelt, en daardoor groeit, wordt er nog meer geëist van een leider dan alleen de visie formuleren en uitdragen. Wanneer kleine organisaties doorgroeien wordt de wijze waarop de interne organisatie is ingericht, waaronder de managementstijl, bepalend voor de toekomst van de organisatie.

Er zal een bewuste keuze gemaakt moeten worden of een leider de ontwikkeling van management innovatie uithanden geeft aan medewerkers of daar zelf een significante rol in speelt. Dit onderzoek laat zien dat binnen kleine organisaties leiderschapsstijl van invloed is op de mate van betrokkenheid van medewerkers bij het proces van management innovatie. Dit kan bijdragen aan een positieve ontwikkeling van een organisatie. Er wordt namelijk tijdige aandacht geschonken aan de veranderende behoeftes van de organisatie. Wanneer een leider besluit om de ontwikkeling van de organisatie in eigen handen te houden ontstaat er een risico dat de gewenste resultaten niet gehaald worden of er ontstaan belemmerende situaties.

Het is voor leiders van kleine organisaties en start ups van belang dat er niet alleen aandacht is voor het product of dienst zelf. Er zal ook tijdig aandacht geschonken moeten worden aan de interne uitdagingen waar een kleine organisatie mee te maken krijgt.

Bibliografie

- Ansari, S. (2010). How practices vary as they diffuse. *Academy of management review*.
- Ansari, S. (2014). How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaption in.a Multinational Corporation. *Organization Studies*, 1313-1341.
- art. 396 lid 2 Titel 9 BW 2. (n.d.). Retrieved from wetten.overheid.nl.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. (2010). Two decades of Research and Development in Transformational leadership behavior. *European Journal of Work and Organzational Psychology*, 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly* 10.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *ournal of Applied Psychology*, 207-218.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, J., & Mol, M. (2008). Management Innovation. pp. 825-845.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). Business Research Methods (3rd Edition). New York: Oxford University Press.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. pp. 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management* 17, 215-236.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 19-34.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). Case Study Methodology in Business Research. 302.

- Eisenhardt, K., & Graebener, E. (2007). Theory building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 25-32.
- Elenkov, D., & Manev, I. (2005). op management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 381-402.
- Flikkema, J. (2004). Wat is innovatie? De definitie en de betekenis. *Economisch Statistische Berichten*, pp. 317-320.
- Goshal, S. (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 75-91.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 72-84, 163.
- Hecker, A., & Huber, F. (2017). *Handbook of the Management of Creativity and Innovation: Theory and Practice*,. World Scientific.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing. *Administrative Science Quarterly*.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 891.
- Hunt, J. (1991). *Leadership: a new synthesis*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Kuhnert, K. (1994). *Transforming leadership: Developing people through delegation*.
- Mol, M., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 1269-1280.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th edition)*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Rasmussen, L., & Hall, H. (2015). The adoption process in Management Innovation: a Knowledge Management case study. *Journal of Information Science*, 1-15.
- Rogers, E., Singhal, A., & Quinlan, M. (2003). Diffusion of Innovations. *Communication Theory and Research*, 418-434.
- Vaccaro, I. (2010). *Management Innovation: Studies on the Role of Internal Change Agents*. Erasmus Research Institute of Management.
- 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.

- Volberda, H., & Van Den Bosch, F. (2004). *Rethinking the Dutch Innovation Agenda : Management and Organization Matter Most*.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie : slimmer werken , dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 85-110.
- Volberda, H., Van Den Bosch, F., & Heij, C. (2013). In *Re-Inventing Business* (pp. 51-54). Van Gorcum.
- Volberda, H., Van Den Bosch, F., & Jansen, J. (2005). Slim Managen & Innovatief Organiseren. *Eiffel ism Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie & RSM Erasmus University*.
- Voss et al. (2002). Effective case research in operations management: A process perspective. *Journal of Operations Management*, 419-433.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research In Design and Methods* 4th ed. California: Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th Edition. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Bijlage

Quotes ter ondersteuning van resultaten:

Case 1

Quotes op het onderdeel leiderschap

“Ja en op het moment dat ik dus heel expliciete duidelijke taken geef en dus vaak leiderschap moreel dwingend wordt, daarin denk ik dat ik iets weghaal bij mensen. Wat ze niet in staat stelt om het beste uit zichzelf te halen dan zou we als zo een...” (Leider)

“En je moet een visie hebben die moet je expliciet hebben. En dan moet de missie zijn maar die is bij ons waarde gedreven dat heeft weer met cultuur te maken. Dan denk ik dat een leider voor veiligheid moet worden. Dus je moet in een veilige omgeving werken en daarmee zeg ik eigenlijk ook gewoon omdat het een werkgeluk moet zijn.”(Leider)

“Dus je moet je eigen broek ophouden min of meer en we hebben niemand nodig die ons verteld wat je moet doen.” (Medewerker 1)

“...hoe gaan we dat dan doen heel directief aansturen dat past niet bij mij en past ook eigenlijk helemaal niet bij ons.” (Medewerker 1)

“Hij is enorm van let it go en we zien het wel. Maar je ziet dat er een idee in een plan en een visie achter zit.” (Medewerker 2)

Quotes op het onderdeel management innovatie

“Toen we in 1 ruimte werkten dan wist je eigenlijk waar iedereen mee bezig was. En dan is er ook meer natuurlijke verantwoordelijkheid. Naarmate de organisatie groeit is het wel nodig om wel wat controle houden en soms ook mensen meer op aanspreken en dan moet je ook wel een proces en structuur hebben om dat goed te kunnen managen...” (Medewerker 2)

“En dan moet er een missie zijn maar die is bij ons waarde gedreven wat weer met cultuur te maken heeft. Dan denk ik dat een leider voor veiligheid moet zorgen. Dus je moet in een veilige omgeving werken en daarmee zeg ik eigenlijk ook gewoon dat er werkgeluk moet zijn.” (Leider)

“We hebben het totaal niet gekozen voor een bepaalde managementstijl een businessmodel of iets. Ik kan me voorstellen want we hebben wel grote ambities dus we gaan nog meer groeien. Dat je daar niet aan ontkomt om weer een keer opnieuw naar je organisatie te kijken hoe je de dingen doet. Of dat ook de managementstijl. Met behoud van eigen cultuur.” (Medewerker 2)

Case 2

Quotes op het onderdeel leiderschap

“Mijn directeur is wel iemand die toch meer de neiging heeft verkoop gericht te zijn. Waarbij je moet oppassen dat het productieapparaat er niet onderuitgaat” (Medewerker 2)

“Mijn managementstijl richt zich nu op het coachen en het koppelen van mensen. Ook probeer ik goed om me heen te kijken wat zich allemaal in de organisatie afspeelt” (Leider)

“Over het algemeen vraagt de leidinggevende regelmatig hoe ervoor staat met m’n doelstellingen. Hij wil wel graag weten of ergens tegen aanlopen wat een belemmering kan zijn ” (Medewerker 1)

“Ik vind empowerment ook belangrijk zelfs heel belangrijk, het stimuleren op zelfstandigheid en verder ontwikkelen is waar ik mij op richt” (Leider)

“We zijn ook wel bezig met het continu verbeteren van de manier waarop we werken ook al heb je daar niet altijd de tijd voor. Maar wanneer we een idee hebben dan wordt er wel naar geluisterd. Helaas doe ik dat minder vaak dan ik wil.” (Medewerker 1)

Quotes op het onderdeel management innovatie

“We merken wel dat we moeten veranderen, er is ook wel veel verandert. De leider die komt dan met een idee en voert het dan gewoon uit. Hij zegt dan laten we het gewoon doen, we zien wel wat er gebeurt. Dus je kan wel zeggen dat we een beetje de trial en error systeem hanteren. Je kunt het eigenlijk wel een start up benadering noemen” (Medewerker 2)

“De ontwikkeling van de managementstijl hangt af van wat de organisatie aankan. Ik probeer toch te kijken wat de medewerkers nodig hebben. Wat zijn de drijfveren en angsten...ook wil ik graag dat ze uit hun comfort zone komen maar goed dat is niet voor iedereen weggelegd” (Leider)

“Ook wil ik graag dat de managementlaag meer gaat doen, zij moeten meer zaken van mij overnemen. Het afgelopen jaar heb ik een aantal mensen van buiten de organisatie aangesteld, ik verwacht van deze mensen dat ze gaan bijdragen aan de ontwikkeling” (Leider)

Case 3

Quotes op het onderdeel leiderschap

“Mijn rol is uitvinder, innovator, inspirator en ja ook wel de uitvoerder” (Leider)

“Het type leiderschap dat ik van nature heb is denk ik inspireren, dat is zowel naar de medewerkers toe als naar mijn klanten” (Leider)

“Ook in mijn eigen ontwikkeling motiveert hij mij om mijn doelen te bereiken”. (Medewerker 2)

“Dus dat is waar ik mee bezig ben. Stukje transformationeel leiderschap en transformatieproces op gang te krijgen” (Leider)

“Wanneer ze vanuit mijn visie gaan handelen moet duidelijk zijn hoe je met een andere persoon communiceert. (Leider)

“De korte lijnen zorgen ervoor dat we vrij snel zaken kunnen bespreken. Ik vind dat erg fijn omdat we dan gelijk tot oplossingen kunnen komen” (Medewerker 2)