



Aan het roer bij een *disruptive innovation*

Een *case study* naar competenties van leidinggevenden bij een *disruptive innovation*

Anne-Fleur Geneste
Masterscriptie
Communicatie, Beleid en Management
Universiteit Utrecht - 18 juni 2014
Eerste begeleider: dr. P.A.H. Hörmann
Tweede begeleider: dr. M.H. Winnubst

‘We cannot change the wind,
but we can adjust our sails’

- Thomas s. Monson

Voorwoord

De wind kunnen we niet veranderen, het zijn de zeilen die we kunnen aanpassen. Afgelopen weken heeft een sterke wind gewaaid. Mijn scriptie. En ik heb alle zeilen bijgezet om deze storm te trotseren. Het was spannend, onstuimig, intens maar bovenal ontzettend gaaf!

Zeilen is mijn metafoor. Ik zie parallellen tussen zeilen, innoveren en leidinggeven. Veel organisaties bevinden zich op wild water of in zwaar weer. Het is de kunst van zowel de leidinggevende als van de stuurman om koers te houden of juist bakens te verleggen. Leidinggevend combineren, net als zeilers, de eigen vaardigheden met krachten uit de omgeving. Als een leidinggevende op basis van eigen inzicht, vaardigheden en kracht de stroming en wind voor zich laat werken kan hij het roer en het zeil in de meest gunstige positie houden. Een zeiler houdt zijn boot op koers zoals een leidinggevende dat doet met een organisatie. Soms gaat het voor de wind, soms moet het schip laveren.

Graag wil ik *all hands on deck* bedanken voor de hulp. Pauline Hörmann, bedankt voor de constructieve en opbouwende feedback. Jochem Hoogenboom, dankjewel voor het sparren en kritisch reflecteren. Corriene van Eck, thanks voor de uren samen studeren en heerlijk samen koken. Peter en Aafke, dank jullie wel voor de tijd en aandacht om mijn scriptie na te kijken. Mijn zusje Ginger, thanks voor je hulp bij computerfalen (en dat gebeurde nogal eens). Natuurlijk mijn geweldige vriend Tim, dankjewel voor al je vertrouwen en geduld. En tot slot mijn ouders. Lieve pap en mam, dank jullie wel voor de onvoorwaardelijke steun de afgelopen weken, maar vooral ook voor de afgelopen jaren. Het is zo ver, ik ga uitvaren!

De wind kunnen we niet veranderen, het zijn de zeilen die we kunnen aanpassen. *Disruptive innovations* laten een frisse wind waaien, het lezen van mijn scriptie hopelijk ook.

Ik nodig u graag uit mijn scriptie verder te lezen.

Samenvatting

'*Disruptive innovations* en competenties van leidinggevenden' is de titel van een kwalitatief, verkennend veldonderzoek naar competenties van leidinggevenden tijdens een *disruptive innovation*. Als gevolg van de globalisering, de toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen en het bedrijfsmatig werken in de overheid vinden er steeds meer *disruptive innovations* plaats in de publieke sector (Noordegraaf, 2000; Aardema, 2004, p.15). Een *disruptive innovation* is een innovatie die werkprocessen revolutionair anders structureert en waarbij oude processen overboord worden gegooid (Christensen, 2006, p.xviii; Assink, 2006, p.216). Volgens wetenschappelijke literatuur spelen leidinggevenden een sleutelrol in het succesvol implementeren van een *disruptive innovation* (Yu & Hang, 2010, p.441). De hoofdvraag van mijn onderzoek luidt dan ook: *Welke competenties hebben leidinggevenden nodig bij een disruptive innovation?* Aardema (2004) en van Beirendonck (2010) hebben onderzoek gedaan naar competenties van leidinggevenden bij innovaties. Over het algemeen bevelen zij aan om competenties zo veel mogelijk in synergie met elkaar tot ontplooiing te laten komen (van Beirendonck, 2010, p.98; Aardema, 2004, p.37). Omdat een perfecte balans in de praktijk vaak niet haalbaar is gaat de voorkeur uit naar: vernieuwende, verkennende, stimulerende, samenbrengende, beheersende en regelende competenties. Met een focus op *bottom-up* leidinggeven. Aardema (2004, p.141) en van Beirendonck (2010, p.98) raden presterende en koers bepalende competenties expliciet af bij een *disruptive innovation*, omdat het centraal aansturen op doelstellingen niet leidt tot effectiever of efficiënter werken. Bovenstaande aanbeveling heb ik in mijn onderzoek bij dertien leidinggevenden van het UWV en twee experts empirisch getoetst. Uit de praktijk komen er drie globaal prominente competenties naar voren: [1] het vertellen van een goed, visionair verhaal. [2] Het behouden van een *helicopter view* ten opzichte van het geheel. En [3] coachend leidinggeven. Daarnaast noemen de respondenten competenties zoals luisteren, zakelijker denken, reflecteren, kennis delen, vertrouwen uitstralen en transparant handelen. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat er bij het UWV een streven is naar proactief en integraal leidinggeven bij een *disruptive innovation*, maar dat er in de praktijk nog veel nadruk ligt op wet gedreven koers bepalen en instructies opvolgen uit het hoofdkantoor. Hierdoor is de bedrijfsmatige werkwijze lastig te bewerkstelligen voor de leidinggevenden bij het UWV bij een *disruptive innovation*.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 2 |
| Samenvatting | 3 |
| 1. Inleiding – Het roer radicaal omgooien | 6 |
| 1.1 Aanleiding | 7 |
| 1.2 Probleemstelling | 7 |
| 1.3 Onderzoek | 7 |
| 1.4 Vraagstelling | 8 |
| 1.5 Doelstelling | 8 |
| 1.6 Relevantie | 9 |
| 1.7 <i>Disruptive Innovation</i> & competentie management | 9 |
| 1.8 Leeswijzer | 10 |
| 2. Methoden van onderzoek – De koers bepalen | 11 |
| 2.1 Onderzoek | 11 |
| 2.2 Positionering als onderzoeker | 12 |
| 2.3 Literatuurstudie | 13 |
| 2.4 Empirisch onderzoek | 14 |
| 3. Literatuurstudie – De ondieptes en vaargeulen in kaart brengen | 19 |
| 3.1 <i>Disruptive innovation</i> | 19 |
| 3.2 Competenties van leidinggevenden | 25 |
| 3.3 Leidinggevenden versus managen | 28 |
| 3.4 Competenties en leidinggevenden | 28 |
| 3.5 Tot besluit | 33 |
| 4. Onderzoeksorganisatie – De bouw van het schip inzichtelijk maken | 34 |
| 4.1 Ontstaan, visie en missie van het UWV | 34 |
| 4.2 Organisatiestructuur UWV | 35 |
| 4.3 Divisie SMZ | 35 |
| 4.4 SMZ en professionele sturing | 37 |
| 4.5 Participatiewet | 37 |
| 4.6 Ontwikkelprogramma manager SMZ | 39 |
| 4.7 Tot besluit | 40 |
| 5. Empirie en Analyse – De verschillende zeilstanden identificeren | 41 |
| 5.1 Mensgerichte competenties van leidinggevenden | 42 |
| 5.2 Omgevingsgerichte competenties van leidinggevenden | 47 |
| 5.3 Resultaatgerichte competenties van leidinggevenden | 50 |
| 5.4 Organisatiegerichte competenties van leidinggevenden | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 5.5 Tot besluit | 57 |
| 6. Conclusie – Het schip afmeren | 59 |
| 6.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek | 63 |
| 7. Aanbevelingen voor het UWV – Een boei toewerpen | 64 |
| 8. Discussie – De protestvlag hijsen..... | 66 |
| 8.1 Reflectie op onderzoeksaanpak | 66 |
| 8.2 Reflectie op het proces van het onderzoek | 67 |
| 9. Bibliografie | 69 |
| 10. Bijlagen | 75 |
| 10.1 Topiclijst | 75 |
| 10.2 Respondentenlijst | 77 |
| 10.3 Codeboom..... | 78 |
| 10.4 Afkortingenlijst..... | 79 |



1. Inleiding – Het roer radicaal omgooien

Figuur 1. Afbeelding roer. Overgenomen van Bob Westdorp. Copyright 2013. Verkregen via <http://bobwesdorp.nl/wp-content/uploads/2013/10/photographs-travel-Steering-wheel-on-sailboat.jpg>

Zeventig, tot tachtig procent van de organisatieveranderingen wordt door de betrokken actoren achteraf als ‘mislukt’ beschouwd. De mislukking wordt regelmatig toegeschreven aan gebrekkige handelwijzen van bestuurders en leidinggevendens tijdens veranderingsprocessen. Om een innovatie succesvol te implementeren zouden de competenties van leidinggevendens moeten aansluiten op de geldende cultuur- en gedragsaspecten binnen de organisatie, dit is nu vaak niet het geval (Boonstra, 2000, p.5; Cameron & Quinn, 2002, p.17). In dit onderzoek bestudeer ik *disruptive innovations*. Een *disruptive innovation* is een innovatie die werkprocessen revolutionair anders

structureert (Christensen, 2006, p.xviii; Assink, 2006, p.216). Deze vorm van innovatie brengt een fundamenteel *andere* manier van wet- en regelgeving, *andere* diensten of *ander* beleid met zich mee en zet bestaande wet- en regelgeving, diensten of beleid resoluut over boord (Christensen, 2006, p. xviii). Door een *disruptive innovation* bevinden organisaties zich op wild water en zijn genoodzaakt het roer radicaal om te gooien. Op basis van onder andere eigen kennis, kunde en vaardigheden kunnen leidinggevendens het roer omgooien. Mijn masterscriptie gaat over de competenties van leidinggevendens bij een *disruptive innovation*.

1.1 Aanleiding

Er vinden steeds meer *disruptive innovations* plaats in de publieke sector (Albury, 2010, p.52). De publieke sector heeft als streven bedrijfsmatiger te gaan werken (Aardema, 2004, p.31). Bedrijfsmatig werken houdt in dat organisaties in het publieke domein de focus verleggen van het “*one size fits all*” principe naar meer gepersonaliseerde service die reageert op de behoeften in de maatschappij (Albury, 2010, p.51). Om deze uitdaging aan te gaan moeten publieke organisaties innoveren. Bestuurders en leidinggevenden hebben daarvoor vaardigheden nodig om de innovatie effectief en succesvol te volbrengen.

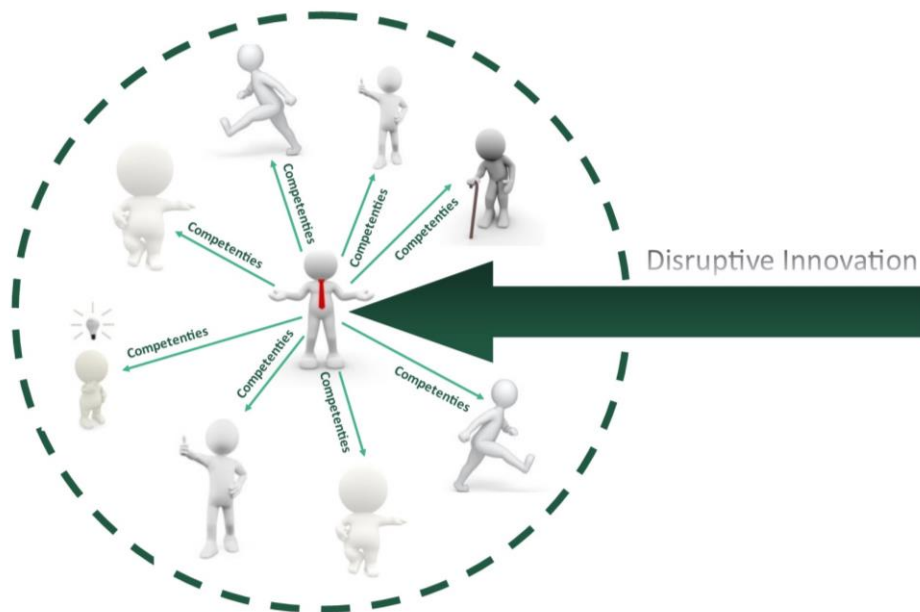
1.2 Probleemstelling

Een van de meest belangrijke oorzaken van het ‘mislukken’ van een *disruptive innovation* is toe te schrijven aan gebrekkige handelwijzen van de leidinggevenden (Yu & Hang, 2010, p.441). Bij een revolutionaire verandering als een *disruptive innovation* moeten ook competenties van leidinggevenden in de organisatie worden aangepast (Christensen & Overdorf, 2000, p.1). Naast financiële en economische verliezen bij het ‘mislukken’ van een *disruptive innovation*, hebben publieke innovaties ook een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid bij het succesvol implementeren van een *disruptive innovation*.

1.3 Onderzoek

Dit is een masterscriptie naar competenties van leidinggevenden bij een *disruptive innovation*. In de wetenschappelijke literatuur ga ik onderzoeken wat een *disruptive innovation* is en welke competenties leidinggevenden hierbij nodig hebben. Op basis van de literatuur heb ik een topiclijst opgesteld (zie bijlage 10.1) en deze voorgelegd aan twee groepen respondenten. De eerste groep respondenten zijn de experts, op basis van een specialistische achtergrond heb ik gevraagd naar competenties waar leidinggevenden idealiter over beschikken bij een *disruptive innovation*. De tweede groep respondenten zijn leidinggevenden bij het UWV. Het UWV is als organisatie de *case study* van dit onderzoek. Ik heb de leidinggevenden van het UWV gevraagd welke competenties zij nodig achten bij een *disruptive innovation*.

In figuur 2 heb ik het onderzoek gevisualiseerd. De grote groene pijl representeert een *disruptive innovation*. De organisatie staat in open wisselwerking met haar omgeving en dus kan de *disruptive innovation* de organisatie binnenkomen. Het figuur in het midden van de organisatie representeert de leidinggevende, hij is de schakel tussen de *disruptive innovation* en de medewerkers. De kleine groene pijlen zijn de competenties die de leidinggevende inzet om de revolutionaire verandering (*disruptive innovation*) te implementeren in de organisatie.



Figuur 2. Overzicht onderzoek

1.4 Vraagstelling

Wetenschappelijke literatuur geeft aan dat het succes van een *disruptive innovation* staat of valt met de handelwijzen van leidinggevenden, en mijn onderzoeksvraag luidt dan ook:

Welke competenties hebben leidinggevenden nodig bij een disruptive innovation?

Deelvragen die deze hoofdvraag ondersteunen zijn:

- Wat is een *disruptive innovation* volgens wetenschappelijke literatuur?
- Welke competenties hebben leidinggevenden volgens wetenschappelijke literatuur nodig bij een *disruptive innovation*?
- Welke competenties ervaren leidinggevenden van het UWV als zijnde nodig bij een *disruptive innovation*?

1.5 Doelstelling

In mijn optiek hebben *disruptive innovations* de publieke sector veel te bieden, omdat een *andere* manier van werken de oplossing is voor een krimpende overheid (Eggers et al., 2012 pp.17-18). Met mijn afstudeeronderzoek verwacht ik een bescheiden bijdrage te kunnen leveren aan een overzicht van gewenste competenties van leidinggevenden bij *disruptive innovations* op basis van zowel de literatuurstudie als het empirisch onderzoek.

1.6 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Allereerst is het van groot maatschappelijk belang dat het percentage 'mislukte' organisatieveranderingen drastisch wordt gereduceerd. Daarbij is het van maatschappelijke waarde het nut en de noodzaak in te zien van *disruptive innovations*. *Disruptive innovations* bieden immers een oplossing voor de krimpende overheid (Eggers et al., 2012, p. 20). Bij een krimpende overheid zijn er minder middelen beschikbaar om hetzelfde werk te verrichten. Bij het hanteren van eenzelfde werkwijze zal er de facto minder werk verricht worden met minder financiële middelen en minder mensen. De enige manier om de publieke sector dan nog naar behoren te laten functioneren is om werkprocessen revolutionair *anders* in te richten (Assink, 2006, p.216; Eggers et al. 2012, pp.17-18). Het is van maatschappelijk belang dat organisaties in de publieke sector werkprocessen revolutionair *anders* in gaan richten om niet in te leveren op functionaliteit, met oog op de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Tot besluit is dit onderzoek ook relevant voor de casus van het UWV die ik zal gebruiken om de competenties van leidinggevenden bij een *disruptive innovation* te toetsen in de praktijk.

Wetenschappelijke relevantie

Veel wetenschappelijke literatuur is beschikbaar over leidinggevenden die medewerkers actief aansporen tot het ontwikkelen van innovaties, de innovaties kunnen al dan niet binnen de categorie *disruptive* vallen (Huiskamp et al., 2008; Scott & Bruce, 1994). Er is ook veel onderzoek gedaan naar het effectief leidinggeven tijdens innovaties (Christensen, 1997, 2006). Echter is er weinig literatuur beschikbaar over *disruptive innovations* die van buitenaf organisaties in de publieke sector binnendringen - en het leidinggeven bij dat proces. Het is van cruciaal belang om bij deze specifieke vorm van innovaties te reflecteren op de competenties van de leidinggeven in de publieke sector, omdat competenties van leidinggevenden een van de voornaamste redenen is waarom innovaties in de publieke sector op dit moment 'mislukken' (Boonstra, 2000, p.5; Cameron & Quinn, 2002, p.17). Het is van belang dat er vanuit de theorie handvatten worden geboden om houvast te hebben in de praktijk. In dit onderzoek verwacht ik een bescheiden bijdrage te leveren aan de inhoud en implicaties van competenties van leidinggevenden bij *disruptive innovations*.

1.7 *Disruptive Innovation* & competentie management

Om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag heb ik twee theoretische concepten gedestilleerd uit de hoofdvraag. [1] *Disruptive innovation* en [2] *competentiemanagement*.

Disruptive innovation

Professor Clayton Christensen heeft in 1997 de term *disruptive innovation* geïntroduceerd. Hij heeft onderscheid gemaakt tussen *sustaining* en *disruptive innovations*. Bij een *sustaining innovation* wordt een manier onderzocht waarop een dienst of beleid *beter* kan, terwijl er bij een *disruptive innovation* een manier wordt onderzocht waarop een dienst of beleid *anders* kan (Christensen, 2006, p.xviii). De definitie van Christensen (1997) had aanvankelijk alleen betrekking tot technologische innovaties, in 2003 heeft hij de theorie gegeneraliseerd naar 'alle soorten' innovatie. Er is een wetenschappelijk debat ontstaan omtrent het al dan niet terecht generaliseren van de term *disruptive innovation*. In mijn onderzoek zal ik de *disruptive innovation* positioneren binnen deze discussie aan de hand van de literatuur van onder andere Charitou en Markides (2003), Markides (2006), Assink (2006) en Yu en Hang (2010).

Competenties

Bij een *disruptive innovation* wordt er een beroep gedaan op *andere* competenties van leidinggevenden dan bij een *sustaining innovation*. Een competentie is een meetbare en instrueerbare vaardigheid (Kessels, 1999). In dit onderzoek zal de definitie van competenties van van Beirendonck (2010) leidend zijn, omdat hij naast een uitvoerige beschrijving van competenties ook de relatie heeft gelegd tussen competenties en verschillende manieren van leidinggeven.

1.8 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is een globaal overzicht gegeven van wat dit onderzoek inhoudt. De methodologische verantwoording staat in het tweede hoofdstuk. Daar licht ik toe op welke wijze ik het onderzoek operationaliseer. In hoofdstuk drie volgt de literatuurstudie, waar ik aan de hand van de theoretische hoofdconcepten *disruptive innovation* en competentie (-management) de eerste twee deelvragen tracht te beantwoorden: [1] *Wat is een disruptive innovation volgens wetenschappelijke literatuur?* [2] *Welke competenties hebben leidinggevenden volgens wetenschappelijke literatuur nodig bij een disruptive innovation?* In hoofdstuk vier geef ik een uiteenzetting van de onderzoekorganisatie en de *disruptive innovation* waar deze organisatie mee te maken heeft. Ik leg de uitkomsten van het literatuuronderzoek naast de empirie in hoofdstuk vijf: Empirie en Analyse. In dit hoofdstuk tracht ik de derde, en laatste, deelvraag te beantwoorden: *Welke competenties ervaren leidinggevenden van het UWV als zijnde nodig bij een disruptive innovation?* Met de resultaten van het onderzoek zal ik in hoofdstuk zes overgaan tot de conclusie. In de conclusie worden de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord. In hoofdstuk zeven formuleer ik aanbevelingen voor het UWV voor potentiële competenties van leidinggevenden bij een *disruptive innovation* naar aanleiding van de interviews met de dertien leidinggevenden. Tot slot volgt de discussie.



2. Methoden van onderzoek – De koers bepalen

Figuur 3. Afbeelding kompas overgenomen van onbekend. Copyright houder onbekend. Verkregen via <http://nl.wikipedia.org/wiki/Kompas#mediaviewer/Bestand:Scheepskompas.jpg>

Een hoofdstuk over methodologie betekent de verantwoordelijkheid voor de koers die ik zal gaan varen in dit onderzoek. Ik zal hieronder

aangeven welke richting mijn kompas heeft aangegeven en mijn keuze voor bepaalde onderzoeksmethoden beargumenteren.

2.1 Onderzoek



Figuur 5. Kwantitatief onderzoek (Silverman, 2003, p.97)



Figuur 4. Kwalitatief onderzoek (Silverman, 2003, p.97)

Er zijn grosso modo twee soorten wetenschappelijk onderzoek te onderscheiden: kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek is het coderen en kwantificeren van een fenomeen in cijfers (Silverman, 2003, p.54; van der Velde et al., 2000, pp.77-78). De kwantitatieve onderzoeksbenadering richt zich op de correlatie tussen de *input* en *output* van een fenomeen. Het fenomeen is een vastgestelde definitie die de onderzoeker vooraf heeft bepaald. Het proces dat ten

grondslag ligt aan kwantitatief onderzoek is in figuur 5 weergegeven (Silverman, 2003, p.97). Bij kwalitatieve onderzoeksmethoden onderzoekt men aan de hand van een sequentie (het 'hoe') een betekenis (het 'wat') van een fenomeen. Aan de hand van het 'wat' kunnen wetenschappers, die kwalitatief onderzoek doen, een fenomeen in een bredere context plaatsen (Silverman, 2003, p.97; figuur 4). Een kanttekening bij kwalitatief onderzoek is dat het lastig generaliseren is naar een

populatie als geheel (Dinklo, 2006, p.35). De keuze voor een kwalitatieve of kwantitatieve benadering van een onderzoek is afhankelijk van de onderzoeksvraag (Silverman, 2003, p.11).

In dit onderzoek hanteer ik een kwalitatieve fenomenologische onderzoeksbenadering om mijn hoofdvraag te beantwoorden: *Welke competenties hebben leidinggevendenden nodig bij een disruptive innovation?* Omdat de individuele meningen en eigenschappen van leidinggevendenden het object van studie zijn, ligt het voor de hand een kwalitatieve benadering te kiezen boven een kwantitatieve benadering (van der Velde et al., 2000, pp.77-78). Fenomenologisch onderzoek is het beschrijven van een 'doorleefde ervaring' van mensen ten aanzien van een bepaald fenomeen in de alledaagse werkelijkheid (Kinébanian et al., 2006, p.51). Het onderzoek naar competenties beschouw ik als fenomenologisch onderzoek omdat een competentie context afhankelijk is. Bij kwalitatief onderzoek staat de manier waarop respondenten –in dit geval experts en leidinggevendenden- de werkelijkheid om zich heen definiëren centraal (Silverman, 2003, p.125). Leidinggevendenden geven een interpretatie van de werkelijkheid om hen heen in termen van competenties die ze van belang achten bij een *disruptive innovation*.

Ondanks deze goede aansluiting van de kwalitatieve benadering op het onderwerp brengt een kwalitatieve benadering ook uitdagingen met zich mee. Bij kwalitatief onderzoek zijn het verkrijgen, analyseren en opschrijven van data onlosmakelijk verbonden aan elkaar (Silverman, 2003, p.15). Het analyseren en opschrijven van de data wordt gedaan door de onderzoeker. De onderzoeker heeft daarmee een bepaalde invloed op de uitkomsten van het onderzoek. Dit gaat ten koste van de betrouwbaarheid. Ten behoeve van de betrouwbaarheid wordt in dit hoofdstuk uiteengezet hoe de uitkomsten zijn verzameld, geanalyseerd en opgeschreven. Daarbij zijn de interviews getranscribeerd om na te kunnen gaan of de data die ten grondslag liggen aan de analyses helemaal correct zijn ontleend aan de interviews.

2.2 Positionering als onderzoeker

De radicale verandering die een *disruptive innovation* met zich meebrengt heeft een grote invloed op de gehele organisatie (Assink, 2006, p.216). Met een *disruptive innovation* worden alle oude gewoonten en procedures overboord gegooid en moeten mensen in de organisatie zichzelf herontdekken (Markides, 2006, p.20). Persoonlijk houd ik er niet van om vast te zitten in routines en sta ik open voor veranderingen, hoe spannender hoe beter. Ik heb een zeer positieve houding ten opzichte van de ontwikkeling en dynamiek die een *disruptive innovation* met zich mee brengt. Mijn voorkeur naar *bottom-up* stimuleren van mensen en interactie met anderen zou van invloed kunnen zijn op mijn onderzoek. Het is daarom een uitdaging voor mij, me niet te laten leiden door mijn eigen mening, maar zo objectief mogelijk te luisteren naar de mening van de respondenten en uitsluitend

de gegevens te verzamelen. Ik ben in het bijzonder geïnteresseerd in *disruptive innovations* in de publieke sector, omdat mijn eerste idee was dat daar weinig radicale veranderingen plaats zouden vinden. Echter bleek mijn aanname ongegrond. Na wat onderzoek bleek dat de publieke sector zelfs genoodzaakt is om te investeren in *disruptive innovations* omdat dat de enige manier is om hetzelfde (-of meer) werk uit te voeren met minder geld of minder mensen (Eggers et al., 2012, p.21). Bij een *disruptive innovation* veranderen vaak ook de strategische organisatiedoelstellingen. Competentiemanagement levert een bijdrage aan transparantie over rolverwachting en ontwikkelingsperspectieven (van Beirendonck, 2010, p.V).

In mijn benadering hanteer ik een sociaal-constructivistisch perspectief. Een sociaal constructivistisch perspectief houdt in dat kennis wordt geconstrueerd door de sociale situatie waarin iemand zich bevindt. Kennis is hiermee dus bijvoorbeeld taal en cultuur afhankelijk (van Beirendonck, 2010 p.33-34). Lowyck (2005) stelt dat kennis het resultaat is van sociale interacties op een bepaalde plaats en tijd. Iedereen kijkt door een eigen 'bril' naar de werkelijkheid. Mijn positie als onderzoeker is van invloed op de manier waarop de gegevens worden geselecteerd en geanalyseerd. De interviews die ik heb gehouden onder experts en leidinggevendenden vormen een rijke bron van interpretaties, persoonlijke waarnemingen en ervaringen waar uit ik op basis van de literatuur een bescheiden bijdrage verwacht te kunnen leveren aan het wetenschappelijk onderzoek naar *disruptive innovation* en competenties van leidinggevendenden.

2.3 Literatuurstudie

'Always begin from a theoretical perspective or model' zo stelt Silverman (2003, p.137). Vanuit een uitgebreide literatuurstudie heb ik inzicht verkregen in de benodigde competenties van leidinggevendenden bij een *disruptive innovation*. Deze studie wordt in hoofdstuk drie beschreven. Aan de hand van de literatuurstudie zal ik de eerste twee deelvragen beantwoorden: [1] *Wat is een disruptive innovation volgens wetenschappelijke literatuur?* En [2] *Welke competenties hebben leidinggevendenden volgens wetenschappelijke literatuur nodig bij een disruptive innovation?* De literatuur is gezocht via online wetenschappelijke databanken zoals Picarta en Google Scholar. Daarnaast heb ik boeken geraadpleegd via de Universiteit Bibliotheek Utrecht en de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag. Om diepgaande achtergrondinformatie te verkrijgen heb ik gezocht naar literatuur uit de bibliografieën van de leidende auteurs in dit onderzoek zoals: Christenen (2006), Markides (2003, 2006), van Beirendonck (2010) en Aardema (2004).

Uit de hoofdvraag: *Welke competenties hebben leidinggevendenden nodig bij een disruptive innovation?* heb ik twee theoretische concepten gedestilleerd: [1] *Disruptive innovation* en [2] *competenties van leidinggevendenden*. In de literatuurstudie heb ik een werkdefinitie van Markides (2006,

p.20) van *disruptive innovation* gekozen en verantwoord. Beschikbare literatuur over *disruptive innovations* is vooral geschreven voor de private sector. Mogelijk vragen *disruptive innovations* in de publieke sector andere competenties van leidinggevendenden dan in de private sector. Ten behoeve van de validiteit van het onderzoek zal ik het onderscheid tussen de publieke en private sector in het achterhoofd houden en meenemen bij de interpretatie van de interviews en zo nodig vermelden in de discussie. Over competenties in het algemeen (dat wil zeggen sectoronafhankelijk) heeft van Beirendonck (2010) zijn proefschrift geschreven. Zijn definities met betrekking tot competenties, competentie management en competentieprofielen zullen leidend zijn in mijn onderzoek. Om de directe koppeling te maken tussen competenties en leidinggevendenden heb ik de theorie van Aardema (2004) uit het boek 'Verbindend leiderschap' gebruikt. De theorie van van Beirendonck (2010) heb ik geïntegreerd op het model van Aardema (2004, p.28). Aan de hand van beiden theorieën heb ik in de conclusie van het hoofdstuk literatuurstudie een aanbeveling gedaan over competenties die van belang zijn voor leidinggevendenden in de publieke sector bij *disruptive innovations*.

2.4 Empirisch onderzoek

Naast de theoretische inzichten omtrent competenties van leidinggevendenden bij een *disruptive innovation*, die ik heb verkregen in de literatuurstudie, heb ik ook empirisch onderzoek gedaan. Het empirische deel van mijn onderzoek beantwoordt de laatste deelvraag: Het empirische onderzoek bestaat uit twee delen: [1] twee interviews met experts, waarin praktijkdeskundigen hun opinie omtrent competenties van leidinggevendenden met betrekking tot *disruptive innovation* hebben gegeven. En [2] dertien interviews met leidinggevendenden van het UWV die ervaring hebben met leidinggeven bij een *disruptive innovation*. Bij de interviews is steeds dezelfde topiclijst gehanteerd. Semigestructureerde *open ended* vragen en een topic lijst lenen zich in het bijzonder voor deze (bevragende) vorm van onderzoek (Silverman, 2003, p.124). Met behulp van een topiclijst worden richtlijnen opgesteld die dienen als leidraad in de gesprekken, maar er is ook veel vrije ruimte voor eigen input van de respondent.

Verantwoording onderzoekorganisatie

In dit onderzoek gebruik ik de casus van de Participatiewet bij het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Ik heb gekozen voor een publieke organisatie omdat dit aansluit bij mijn master: Communicatie, Beleid en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiwetenschap. Wetenschappelijke literatuur wijst uit dat *disruptive innovations* de uitkomst bieden voor de publieke sector. Het is een manier om in een krimpende publieke sector, met tekorten aan financiële middelen, naar behoren te blijven functioneren. Omdat er op dit gebied nog veel winst te behalen is voor de overheid heb ik gekozen voor dit onderwerp (Eggers et al., 2012, pp.17-18). Het

UWV heeft in het bijzonder mijn aandacht getrokken omdat het met de ingang van de Participatiewet niet langer de vanzelfsprekende indicatie stellende organisatie is van Nederland bij arbeidsongeschiktheid. De organisatie moet een adviserende rol gaan vervullen voor de gemeenten en moeten zichzelf dus gaan 'verkopen'. Er moet 'zakelijker' gedacht worden (UWV.1.477-480). De Participatiewet brengt een paradigmaverandering teweeg in de werkprocessen, de structuur van de organisatie maar ook in de hoofden van medewerkers. Kortom, het UWV staat voor een grote opgave. Ik ben geïnteresseerd in de manier waarop leidinggevendenden hiermee omgaan en ik ben ook benieuwd naar de competenties die de leidinggevendenden nog kunnen ontwikkelen.

Verantwoording empirie

Ten behoeve van de validiteit van het onderzoek heb ik gemixte methoden gebruikt (Silverman, 2003, p.136). Met twee groepen respondenten heb ik eenzelfde topiclijst doorlopen. Twee praktijkdeskundigen hebben hun visie gedeeld met betrekking tot de ideale competenties van leidinggevendenden bij een *disruptive innovation*. Dertien leidinggevendenden bij het UWV van de divisie: Sociaal Medische Zaken (SMZ) hebben hun praktijk ervaring gedeeld met betrekking tot de competenties die ze hebben ingezet bij een *disruptive innovation*.

Verantwoording expertinterviews

Twee experts heb ik bereid gevonden om aanbevelingen te doen voor competenties van leidinggevendenden bij een *disruptive innovation*. Jonathan Marks is een zelfstandige organisatieadviseur en gespecialiseerd in *disruptive innovation*. Hij beschikt over een diepgaand inzicht in *disruptive innovation* en kent een aantal praktijkvoorbeelden om dit type innovatie en bijbehorende competenties te illustreren. Menno Lanting is een innovatief strateeg en leiderschapsexpert. Hij heeft een aantal boeken geschreven op het gebied van innovatie en leiderschap zoals 'De slimme organisatie' en 'Iedereen CEO'. Menno Lanting legt een duidelijk verband tussen innovatie en innovatief gedrag dat leiders daarbij idealiter vertonen. Met de experts heb ik dezelfde topiclijst gehanteerd als bij de interviews met de leidinggevendenden. Teneinde de antwoorden van de experts op valide wijze te kunnen vergelijken met die van de leidinggevendenden van het UWV in de empirie en analyse.

Verantwoording interviews met leidinggevendenden

De leidinggevendenden zijn gedeeltelijk selectief gekozen, omdat ze leiding gegeven moeten hebben tijdens een *disruptive innovation* bij het UWV. Arie-Jan van 't Zelfde (directiesecretaris) heeft mij geadviseerd over mogelijke respondenten die hier inhoudelijk ervaring mee hebben (gehad). De variëteit aan respondenten heb ik gedurende het onderzoek teruggekoppeld aan Arie-Jan en hij heeft gezorgd dat er een representatief aantal respondenten betrokken is in mijn onderzoek. Verschillende

typen leidinggevenden zoals: district managers, managers claim, stafarbeidsdeskundigen, stafverzekeringsartsen, innovatie- en veranderingsmanagers, en een directiesecretaris SMZ zijn betrokken in het onderzoek. Wat de functies inhouden en waar deze sleutelfiguren zich in het organogram van de divisie Sociaal Medische Zaken (SMZ) bevinden is terug te lezen in hoofdstuk vier over de onderzoekorganisatie.

Verantwoording aantal respondenten

Omwille van tijd en capaciteit is er een beperkt aantal van vijftien respondenten betrokken in dit onderzoek. De resultaten van dit onderzoek zijn niet te generaliseren en ook niet representatief voor de gehele organisatie. Deze ambitie zou ook niet haalbaar zijn binnen de richtlijnen van mijn afstudeeronderzoek. Dit is een verkennend onderzoek, een *pilot*, omdat ik geen eerder onderzoek heb kunnen traceren naar de gewenste competenties van leidinggevenden bij een *disruptive innovation*. Ik heb geopteerd voor een representatieve groep respondenten, zodat de verkregen gegevens als *pilot*onderzoek kunnen fungeren voor een grootschaliger onderzoek in de toekomst. Ik verwacht aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek aanbevelingen te kunnen doen voor vervolgonderzoek.

Verantwoording topiclijst

Ter voorbereiding op de semigestructureerde diepte-interviews heb ik een topiclijst opgesteld. De topiclijst biedt richtlijnen voor het vraaggesprek met de respondenten. De topiclijst is bijgevoegd in bijlage 10.2. Ten behoeve van de validiteit van het onderzoek licht ik de keuze voor de topics in deze paragraaf toe. De topiclijst bevat twee centrale thema's op basis van de theorie; [1] *disruptive innovation*, [2] competenties van leidinggevenden.

Na een persoonlijke introductie zal ik de respondent vragen naar een definitie van innovatie en *disruptive innovation*. De definitie wordt gevraagd om te kijken hoe de leidinggevende innovatie ziet en om later een eventuele verklaring voor competenties te geven aan de hand van de definitie van een innovatie. Naar aanleiding van het oriënterende gesprek met de directeur en directiesecretaris van Sociaal Medische Zaken heb ik in de interviews gestuurd op de Participatiewet als *disruptive innovation*. Waarom dit een *disruptive innovation* is, wordt in hoofdstuk vier uiteen gezet. Vragen als 'Kunt u een indicatie geven van de mate waarin de mogelijkheid er was binnen de organisatie om te kunnen reageren op een *disruptive innovation*' en 'In hoeverre boort deze innovatie een nieuwe markt aan' geven een indicatie of de casus voldoet aan de theoretische eisen.

Na het kiezen van een casus met een *disruptive* karakter heb ik de leidinggevenden gevraagd naar competenties die ze hierbij nodig hebben (gehad). Aan de hand van de vier kwadranten van Aardema (2004, pp.54-70) heb ik gevraagd wat voor een leidinggevende de respondent wilt zijn en

waarom. Deze kwadranten worden besproken in de literatuurstudie in hoofdstuk drie. De competenties die de leidinggevende heeft genoemd heb ik tijdens het interview steeds teruggekoppeld naar de specifieke *disruptive* casus, die aan het begin van het interview is vastgesteld. Vragen als *'hoe creëert u draagvlak?'* zijn aan de hand van de theorie (Aardema, 2004, pp.142-152) opgesteld. Deze vragen leiden ertoe dat competenties als 'koers bepalen', 'beleid maken' en 'inspirerende doelstellingen formuleren' geïdentificeerd kunnen worden.

In de laatste fase van het interview heb ik concreet gevraagd welke competenties een ideale leidinggevende heeft -of zou willen hebben- binnen de organisatie. Om een beeld te krijgen van de competenties die leidinggevend in de praktijk ook daadwerkelijk toepassen. Tot slot heb ik gevraagd: *'Welke additionele competenties hebben de leidinggevend over een jaar?'*. Ik heb deze vraag bewust in de derde persoon en niet directief gesteld om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden, omdat vragen naar competenties erg persoonlijk, en soms zelfs als kritiek, ontvangen kan worden (Baisier, 2003, p.428).

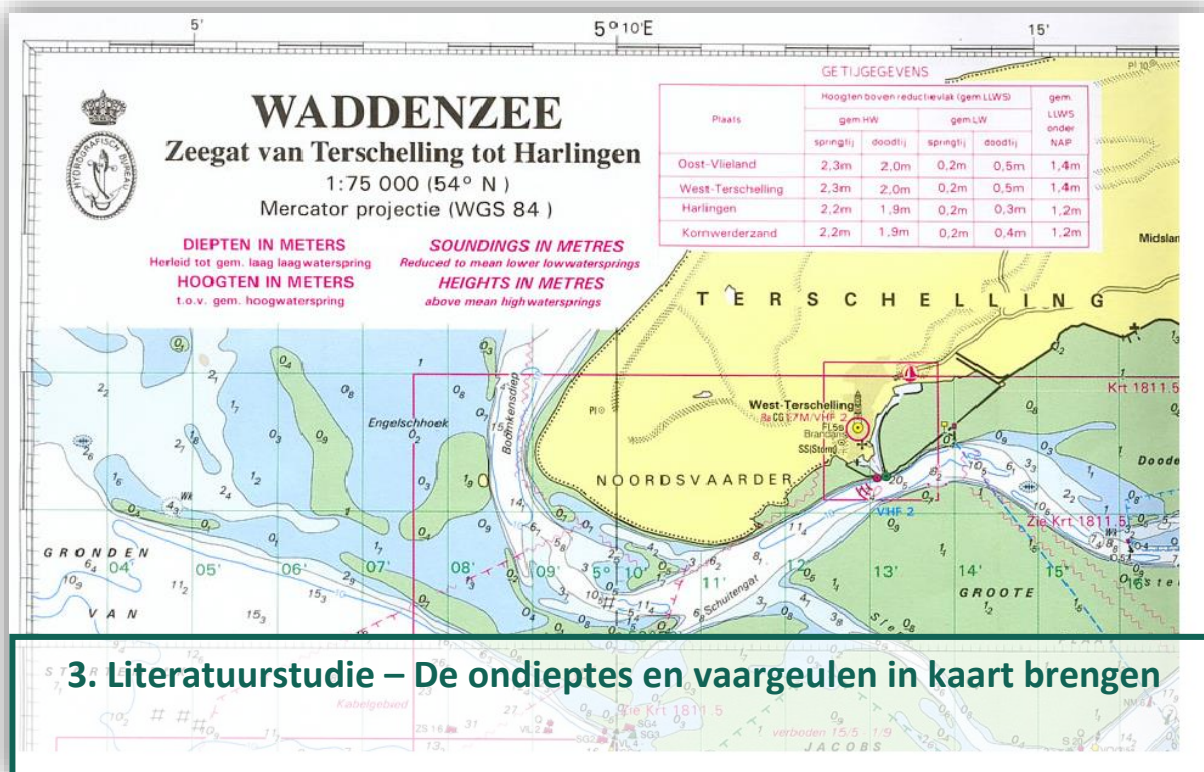
Verantwoording afname van de interviews

Alle interviews zijn afgenomen in een periode van 28 april tot 21 mei 2014. De interviews met de leidinggevende hebben allemaal *face-to-face* plaatsgevonden, omdat deze persoonlijke manier van interviewen aansluit bij het vragen naar een onderwerp als 'competenties' (Baisier, 2003, p.428). Omdat ik zeer persoonlijke vragen heb gesteld hebben alle interviews op het kantoor van de leidinggevend plaatsgevonden. Het onderzoek heb ik geanonimiseerd ten behoeve van de betrouwbaarheid van de antwoorden. De respondenten blijven anoniem om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen en de validiteit van de antwoorden hiermee te verhogen. De expertinterviews hebben telefonisch plaatsgevonden. Het interview met Jonathan Marks is afgenomen in het Engels, een zekere taalbarrière van mijn kant is mogelijk van invloed geweest op de resultaten. De interviews duurden gemiddeld tussen de 45 en 60 minuten, twee interviews hebben 20 minuten geduurd. Om de validiteit van de topiclijst te toetsen heb ik een *pre-test* afgenomen met een leer- en innovatiemanager bij SMZ. In deze *pre-test* heb ik het model van Aardema (2004, p.28) en van Beirendonck (2010, p.88) voorgelegd om een indicatie te krijgen waar leidinggevend zich nu op de as bevinden en waar ze naartoe willen. Ik merkte dat dit een sturende werking had op de respondent. Omdat ik het model pas bij de laatste vraag heb voorgelegd heb ik het interview wel verwerkt in de resultaten, maar heb ik het model niet meer laten zien aan de respondenten tijdens de verdere interviews. Daarbij heb ik tijdens de *pre-test* nog een onderwerp aan de topiclijst toegevoegd: *'Hoe positioneert de leidinggevende zich in de organisatie. Rapportage naar boven en beneden'*. Deze vraag is in de lijst opgenomen omdat de hiërarchie van het UWV een grote rol speelt bij innovatie. Tijdens de *pre-test* heb ik ook gemerkt dat het nodig is om de respondenten te vragen om concrete

voorbeelden. Vooral op het hoofdkantoor moest ik vaak doorvragen naar de praktijk om niet te blijven steken in theorieën en ‘vage omschrijvingen’. Door effectief de methode van ‘Luisteren, samenvatten en doorvragen’ toe te passen heb ik de leiding in het interview dan weer overgenomen.

Verantwoording analyse

Om een indicatie te krijgen van de competenties heb ik een zorgvuldige analyse gemaakt van de manier waarop leidinggevendenden het dagelijks werk ervaren (van Beirendonck, 2010, p. 86). Alle interviews zijn digitaal opgenomen en zo snel mogelijk na het interview getranscribeerd. Ik heb gestreefd naar volledigheid, in de transcriptie is de woordkeuze van de respondent volledig aangehouden. Hierbij zijn de taalfouten zo min mogelijk gecorrigeerd. De irrelevante passages (zoals gestotter en herhalingen) zijn –voor zover mogelijk- weggelaten ten behoeve van de leesbaarheid van het transcript. Tijdens het transcriberen heb ik belangrijke passages gemarkeerd, zodat ik deze bij het analyseren van de resultaten eenvoudig terug kon vinden. Voor het analyseren heb ik uit de deelvragen –met behulp van de topiclijst- twaalf concepten gedestilleerd. Deze codes zijn te vinden in bijlage 10.3. De codes zijn gebaseerd op de literatuurstudie (hoofdstuk drie). Ten behoeve van de validiteit heb ik een codeboom gemaakt (zie bijlage 10.3), zodat ik de passages uit de transcripties overzichtelijk kon structureren. Deze methode is valide en betrouwbaar omdat in het Excel bestand inzichtelijk is gemaakt op welke uitspraken ik de competenties heb gebaseerd. In hoofdstuk vijf heb ik de analyse van de data en de resultaten per theoretisch concept behandeld. Ik heb de empirie en analyse samen behandeld, om herhaling van uitkomsten te voorkomen in mijn onderzoek. Op deze manier heb ik doeltreffend antwoord kunnen formuleren op bijbehorende deelvragen en hoofdvraag. In het hoofdstuk empirie en analyse heb ik zoveel mogelijk citaten betrokken zodat inzichtelijk is op basis van welke uitspraken ik tot een tussenconclusie ben gekomen (Silverman, 2003, p. 284).



Figuur 6. Waterkaart Waddenzee - eigen archief

De waterkaart van de Waddenzee staat symbool voor mijn literatuuronderzoek. Als ik van Harlingen naar Vlieland ga varen moet ik goed op de hoogte zijn van de ondieptes en vaargeulen. Hetzelfde geldt voor mijn onderzoek. In de literatuurstudie breng ik in kaart waar zich wetenschappelijk gezien de ondieptes bevinden en waar discussies bestaan over de te volgen routes. In de literatuurstudie wordt de theoretische basis gelegd voor het empirische onderzoek naar

competenties van leidinggevenden bij het UWV. De volgende twee theoretische deelvragen worden in dit hoofdstuk door middel van de wetenschappelijke literatuurstudie beantwoord: [1] *Wat is een disruptive innovation volgens wetenschappelijke literatuur?* En [2] *Welke competenties hebben leidinggevenden in de publieke sector volgens wetenschappelijke literatuur nodig bij een disruptive innovation?*

3.1 Disruptive innovation

Het theoretische concept *disruptive innovation* wordt in deze paragraaf uiteengezet. Als vertrekpunt wordt een definitie van innovatie gegeven (Assink, 2006). Vervolgens beschrijf ik een gedetailleerde uiteenzetting van wat *disruptive innovation* omvat (Christensen & Raynor, 2003; Christensen et al., 2011; Downes & Nunes, 2014; Markides, 2006; Charitou en Markides, 2003).

Innovatie

Leidinggevenden in de publieke sector staan voor een ingrijpend veranderingsproces. Niet langer volstaat de traditionele focus van nieuwe regelgeving, structuren, beleidsnota's en instrumenten. De

21^e eeuw staat in het teken van omgevings- resultaat- en mensgericht handelen (Aardema, 2004, p.15). In de dynamische- en complexe omgeving van (publieke-) organisaties vinden innovaties aan de lopende band plaats (Assink, 2006, p.216). Maar wat houdt innovatie precies in? In dit onderzoek gebruik ik de definitie van Assink: “*Innovation is the process of successfully creating something new that has significant value to the relevant unit of adoption*” (Assink, 2006, p.217). Innovatie is dus het creëren van iets nieuws dat waarde toevoegt aan het object dat vernieuwd wordt. Ik heb gekozen voor deze definitie van Assink (2006, p.217) omdat hij in zijn artikel juist de connotatie van de nieuwigheid, succes en verandering bij innovatie benadrukt.

Disruptive innovation

De theorie rondom *disruptive innovations* heeft een groot academisch debat aangewakkerd. De studies naar *disruptive innovation* zijn versplinterd en er is een academisch debat over wat een *disruptive innovation* precies inhoudt. Wetenschappers verschillen nogal met elkaar van standpunt (Yu & Hang, 2010, p.435).

Christensen (2006, p.xviii) heeft onderscheid gemaakt in twee soorten innovatie: *sustaining*- en *disruptive innovation*. Een *sustaining innovation* is het *verbeteren* van de prestaties van bestaande wet- en regelgeving, diensten of beleid. Een *sustaining innovation* vindt plaats in de lijn der verwachtingen. Dit in tegenstelling tot de *disruptive innovation*. Een *disruptive innovation* komt snel op uit onverwachte hoek. Een *disruptive innovation* is een *andere* manier van wet- en regelgeving, diensten of beleid. Ik onderzoek *disruptive innovations*. *Disruptive innovations* vegen in een bepaalde dienst of beleid resoluut van de kaart (Assink, 2006, p.216). Christensen heeft in 1997 *disruptive innovation* voor het eerst gedefinieerd. In onderstaand citaat zijn herziene definitie uit 2011.

The term disruption was chosen not because it represents a radical, breakthrough improvement along the existing trajectory. Rather, it is an innovation that replaces the original complicated, expensive product with something that is so much more affordable and simple that a new population of customers in the next larger circle now has enough money and skills to buy and readily use the product. New companies almost invariably enter and grow to dominate the industry when one of these disruptive innovations emerges (Christensen et al., 2011, pp.13-14)

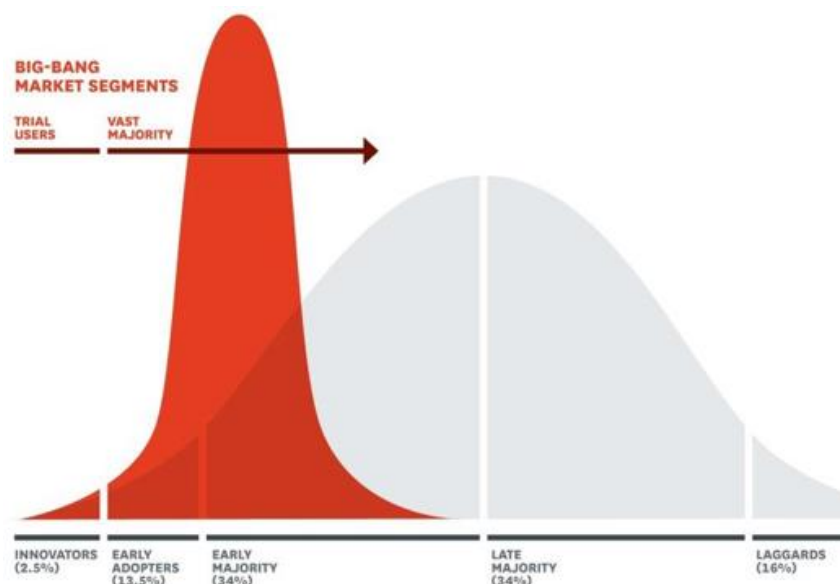
Een *disruptive innovation* is volgens Christensen et al. (2011, pp.13-14) dus een breed toegankelijke ontwikkeling, het is toegankelijk voor een groter publiek, eenvoudig te gebruiken en vaak ook goedkoper. Echter is de theorie over *disruptive innovation* van Christensen (1997;2003) gebaseerd op technologische innovatiestudies. In 2003 hebben Christensen en Raynor in het boek *the Innovator's*

Solution ook innovaties op het gebied van *business-models* onder deze noemer geschaard. Hier is Markides (2006, p.19) het niet mee eens. Markides (2006, p.19) beargumenteert dat technologische innovaties fundamenteel verschillen van *business-model innovations* en hij maakt onderscheid tussen; [1] *technologische disruptive innovation* en [2] *business-model disruptive innovations*. Technologische *disruptive innovation* is volgens Markides wat Christensen et al. (2011) in bovenstaand citaat beschrijven. Assink (2006, p.217) sluit zich aan bij het accurate onderscheid dat Markides (2006) maakt en spreekt over *disruptive process innovation*. In dit onderzoek zal ik focussen op *business-model disruptive innovation* zoals Markides (2006) dat beschrijft:

To qualify as an innovation, the new business model must enlarge the existing economic pie, either by attracting new customers into the market or by encouraging existing customers to consume more. The requirement to enlarge the market implies that a business model innovation is much more than the discovery of a radical new strategy on the part of a firm (Markides, 2006, p.20)

Een *business-model innovation* is volgens Markides (2006) een strategie om interne processen in de organisatie radicaal *anders* te organiseren teneinde een grotere (of andere) groep klanten te kunnen bedienen. Het is belangrijk om te benadrukken dat een *business-model disruptive innovation* geen nieuwe producten of diensten ontwikkelt, maar herdefinieert wat een bestaand product of dienst is en hoe het aan de klant wordt geleverd (Markides, 2006, p.20; Assink, 2006, p.216). Deze vorm van innovatie brengt een radicale paradigmaverandering teweeg (Assink, 2006, p.216). Wanneer ik verder in dit onderzoek spreek over een *disruptive innovation* doel ik op een *business-model disruptive innovation*.

In aanvulling op Christensen (1997, 2006, 2011) en Markides (2006) noemen Downes en Nunes (2014, p.44) een *disruptive innovation* een *big bang disruption*. Inhoudelijk komen de begrippen sterk overeen. Hoe de *big-bang disruption* onderscheiden wordt van de traditionele innovatie is inzichtelijk gemaakt in figuur 7. De rode smalle piek representeert een *big-bang disruption*. De grijze boog is te vergelijken met een *sustaining innovation*. De rode *big-bang disruption* onderscheidt zich van de grijze innovatie omdat het meer inventief is, werkprocessen geïntegreerd worden met de innovatie, de structuur van de organisatie verandert en er door middel van de innovatie een verbinding aangegaan wordt met de klanten (Downes & Nunes, 2014, p.44). Het model wordt geïllustreerd aan de hand van een treffend citaat: “*We call them game-changers ‘big-bang disrupters’. They don’t create dilemma’s for innovators, they trigger disasters*” (Downes & Nunes, 2014, p.46). Downes en Nunes (2014, p.46) gaan in mijn optiek in de benadering van de *big-bang disruption*, gezien de kortstondige hoge piek, mogelijk voorbij aan het gevaar dat een *disruptive innovation* gezien wordt als een eenmalige praktijk en niet als een proces.

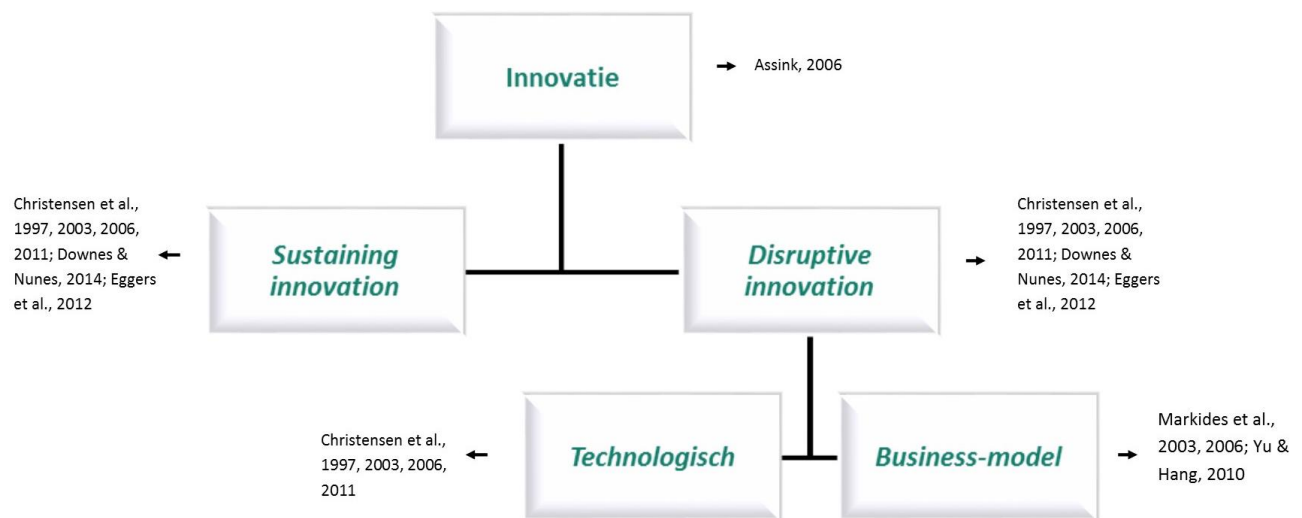


Figuur 7. Big-Bang disruption - Downes en Nunes, 2014, p.44

Schmidt en Druehl (2008, p.347) stellen: “*A disruptive innovation is not necessarily a disruptive innovation*”. De scheidslijn tussen een *disruptive*- en een *sustaining innovation* is heel dun. Sommige ogenschijnlijke *disruptive innovations* zijn minder *disruptive* dan het lijkt (Schmidt & Druehl, 2008, p.349). De iPod van Apple leek een *disruptive innovation*, vanwege de enorme opslagruimte, bijzondere vormgeving, gewicht en gebruiksvriendelijkheid. Maar *disruptive* was het niet. De iPod was duur, kostte \$399, bestemd voor de *high-end* klanten en het binnenwerk was gemaakt van de reeds bekende kleine *disk drive* in plaats van *flash memory*. Hierdoor verschilde de iPod van Apple niet *disruptive* van bestaande mp3-spelers. Christensen en Raynor (2003 p. 69) stellen twee harde eisen

aan een *disruptive innovation*. [1] De *low-end disruptive innovation*, deze innovatie steekt in op het laagste segment van de markt waar producten, diensten en strategieën simpel, betaalbare en gebruiksvriendelijk zijn. [2] De *new-market disruptive innovation*, deze innovatie creëert een nieuwe markt.

Om orde te scheppen in bovenstaande veelheid aan definities heb ik in figuur 8 de vormen van innovatie en bijbehorende wetenschappers inzichtelijk gemaakt. In mijn onderzoek zal ik de definitie van innovatie volgens Assink (2006) hanteren. Innovatie specificieer ik verder in *sustaining- en disruptive innovation* naar Christensen et al. (1997;2003;2006;2011) en Downes en Nunes (2014). Vervolgens distingeer ik een *business-model disruptive innovation* volgens Markides et al. (2003, 2006) en Yu en Hang (2010).



Figuur 8. Academisch debat rondom innovatie

Disruptive innovation en leidinggeven

Christensen en Raynor (2003, p.69) waarschuwen organisaties continu alert te blijven op *disruptive innovations*. “*Disruption is a process and not an event*” (Christensen & Raynor, 2003, p.69). Vanwege de grote invloed die een *disruptive innovation* op een organisatie heeft, adviseren de auteurs om een aparte divisie op te zetten binnen een organisatie die dergelijke ontwikkelingen in de gaten houdt (Christensen & Raynor, 2003, p.69). Het opzetten van een aparte divisie is naar mijn mening tegenstrijdig met de uitspraak dat een *disruptive innovation* een proces is en geen losstaande gebeurtenis. Ik sluit me dan ook aan bij Danneels (2004, p.257) en Mulgan en Albury (2003, p.5) die adviseren om *disruptive innovations* te incorporeren in de dagelijkse werkprocessen en het herkennen van een *disruptive innovation* te ervaren als collectieve verantwoordelijkheid.

Markides en Charitou (2003, p.61) stellen dat het succes en de invloed van een *disruptive innovation* afhankelijk is van de mogelijkheid en de motivatie van medewerkers. De kans van slagen

van een *disruptive innovation* is het grootst wanneer er de motivatie en mogelijkheden toe zijn binnen een organisatie. Yu en Hang (2010, p.441) onderscheiden hun artikel 'A reflective Review of Disruptive Innovation' een aantal factoren die van grote invloed zijn bij een *disruptive innovation*. Daartoe behoren [1] *Human resources* (leidinggevenden en medewerkers), [2] organisatiecultuur, [3] toewijzing van middelen, [4] organisatie structuur. In dit onderzoek focus ik specifiek op de competenties van leidinggevenden, die aansluiten bij het eerste punt dat Yu en Hang (2010, p.441) noemen. Yu en Hang (2010, p.441) stellen de rol, de positie en de functie van de leidinggevenden ter discussie, omdat deze vaak een obstakel zijn voor het succesvol implementeren van een *disruptive innovation*. In een grote organisatie hebben Yu en Hang (2010, p.441) voor de verschillende niveaus van leidinggevenden drie cruciale uitdagingen bij een *disruptive innovation* geïdentificeerd. [1] De leidinggevenden aan de top van de organisatie zijn vaak gevormd door hun praktijkervaringen en de conventionele *business* programma's waar ze aan mee hebben gedaan. Hierdoor kan het lastig zijn voor deze groep leidinggevenden om *anders* te gaan denken (Yu & Hang, 2010, p.441; Henderson, 2006, pp.6-7). [2] Voor leidinggevenden die zich bevinden in het midden van de organisatie is het veiliger te kiezen voor een *sustaining innovation* in plaats van een *disruptive innovation*, omdat de structuur van de organisatie met een *disruptive innovation* er mogelijk toe leidt dat hun functie overbodig wordt (Yu & Hang, 2010, p.441; Christensen & Raynor, 2003, p.69). [3] Tot slot spreken Yu en Hang (2010, p.446) over professionele leidinggevenden die volgens vaste starre protocollen werken om de bestaande organisatie te leiden. *Disruptive innovation* vergt expliciet om *anders* na te gaan denken en als leidinggevende los te komen van de bestaande protocollen.

Disruptive innovation in de publieke sector

Wetenschappelijke literatuur over *disruptive innovation* concentreert zich voornamelijk rond de private sector. Toch komt *disruptive innovation* in de publieke sector ook voor. Een recent voorbeeld van een *disruptive innovation* in de publieke sector is de medicijnrobot in de supermarkt in Wilnis, die de plaatselijke apotheek vervangt¹.

Disruptive innovations zijn de toekomst voor de publieke sector (Mulgan & Albury, 2003, p.5; Eggers et al., 2012, p.17). Eggers et al. (2012) schrijft in het artikel 'A new way to think about the public sector' over de kansen die *disruptive innovation* de publieke sector biedt. Zij stellen dat de kansen die een *disruptive innovation* te bieden heeft momenteel onderbenut worden in de publieke sector. De publieke sector heeft een aantal marginale voordelen bij een *disruptive innovation*: [1] De financiële draagkracht van de overheid beschikt over de potentie om nieuwe markten te creëren, om een

¹ 'Medicijnrobot in Wilnis groot succes'
<http://www.distrifood.nl/Assortiment/Algemeen1/2014/4/Medicijnrobot-C1000-Wilnis-groot-succes-1494807W/>. Geraadpleegd op 8 april 2014

disruptive innovation te kunnen bevorderen. [2] In de publieke markt lijkt er sprake te zijn van *trade-offs* waar er bij een verandering gekozen moet worden tussen hogere kosten of mindere prestaties. Een *disruptive innovation* elimineert de *trade-off*. Door werkprocessen op een *andere* manier te structureren kan er een hogere productie geleverd worden tegen dezelfde (of een lagere) prijs en snelheid, enzovoort. Eggers et al. (2012, p.22) stellen: “*Disruptive innovation can similarly help government to break trade-offs and reduce costs*”.

Eggers et al. (2012) benadrukken vooral de voordelen van *disruptive innovations* in de publieke sector. Mulgan en Albury (2003) gaan specifiek in op de verantwoordelijke taak van de publieke sector om tegemoet te komen in de behoeftes en verwachtingen van de maatschappij: “*to increase the responsiveness of services to local and individual needs and to keep up with the public needs and expectations*” (Mulgan & Albury, 2003, p.5). Mulgan en Albury (2003, pp.5-6) stellen dat de diversiteit aan betrokken actoren en de complexiteit in de publieke sector het verandervermogen soms log maakt, maar niet onmogelijk. Om inzichtelijk te maken welke drie noodzakelijke condities nodig zijn voor het verandervermogen hebben Mulgan en Albury (2003, p.32) een model opgesteld, zie figuur 8. In het model wordt beschreven dat kansen, motivatie en vaardigheden in de publieke sector essentiële onderdelen zijn om een innovatie op gang te brengen.



Figuur 8. Noodzakelijke condities voor innovatie (Mulgan & Albury, 2003, p.32)

3.2 Competenties van leidinggevenden

In de vorige paragraaf is besproken dat een *disruptive innovation* een innovatie is die werkprocessen revolutionair *anders* structureert (Christensen, 2006, p.xviii; Assink, 2006, p.216). Bij een *disruptive innovation* heeft deze ingrijpende, structurele verandering ook gevolgen voor de rollen en functies van onder andere leidinggevenden binnen de organisatie. Er wordt een beroep gedaan op andere vaardigheden van de medewerkers en leidinggevenden. In dit onderzoek zal ik de focus leggen op de competenties van leidinggevenden.

Competenties

Sinds de introductie van de term ‘competentie’ is er een veelheid aan definities ontstaan (Sultana, 2009, p.17). In de wetenschappelijke literatuur over competenties, zijn twee soorten competenties te onderscheiden: [1] Competenties op organisatieniveau (Hamel & Prahalad, 1990) en [2] competenties

op individueel niveau (van Beirendonck, 2010). In dit onderzoek focus ik op competenties op individueel niveau bij leidinggevenden.

White (1959, p.298) introduceerde de term 'competentie' als een persoonskenmerk dat verband houdt met goede prestaties en motivaties. In deze definitie zit een waardeoordeel van 'goede' en 'minder goede' competenties. Ook in de definitie van McClelland (1978, p.10) schuilt een waardeoordeel, competenties zijn volgens hem eigenschappen die het verschil maken tussen gemiddelde en excellente prestaties.

In dit onderzoek houd ik de definitie van van Beirendonck (2010, pp.72-74) aan, omdat hij onderscheid maakt tussen getoonde en potentiële vaardigheden en daarnaast de omgevingsfactoren meeneemt in zijn definitie. Van Beirendonck, 2010, p.74 stelt: *“Een competentie is een individuele vaardigheid of karakteristiek die geactiveerd wordt [...] samen met human resources, organisationele en omgevingsfactoren, met de bedoeling succesvol om te gaan met specifieke werksituaties”*. Bij het identificeren van de competenties in dit onderzoek worden onderstaande voorwaarden, waar een competentie aan moet voldoen volgens van Beirendonck (2004, p.31), in acht genomen.

- Elke competentie moet observeer- en meetbaar zijn;
- Elke competentie moet een duidelijke omschrijving hebben die niet multi-interpretabel is;
- Het competentiewoordenboek dient de behoeften van de individuen te weerspiegelen;
- Samenhang tussen de competenties is evident, overlap is niet wenselijk.

Competentieprofielen

Een van de belangrijkste voordelen van spreken in termen van competenties is, dat een organisatie een gemeenschappelijke 'taal' heeft (Hoekstra & van Sluijs, 1999, p.34). Een handvat voor het formuleren van een gemeenschappelijke taal is het competentieprofiel. Competentieprofielen worden gebruikt voor het vormings-, trainings- en opleidingsbeleid, werving- en selectieproces, evaluatie en functioneringsbegeleiding, loopbaanbeleid en beloningsbeleid (Fripont et al., 2002, p.26). Bij het opstellen van het uiteindelijke competentieprofiel wordt er slechts een beperkt aantal competenties gehanteerd (Baisier, 2003, pp.411-431). Competentieprofielen bevatten tussen de 15 en 25 competenties. Uitschieters naar boven en beneden zijn denkbaar, maar niet wenselijk. Minder competenties levert onvoldoende differentiatie op en meer competenties maakt het geheel complex en omslachtig (van der Heijden & Verhelst, 2002). In dit onderzoek speur ik naar handvatten om een competentieprofiel op te stellen voor leidinggevenden bij een *disruptive innovation*.

Competentiemanagement

Competentiemanagement is volgens White (1959, p.289) het begeleiden van de verbinding tussen de vaardigheden van personen in en de omgeving rondom een organisatie. Hamel en Prahalad (1990,

p.103) focussen in de definitie van competentie management op het strategische belang van de competenties voor organisatiesucces. Seegers (2008) borduurt voort op de strategische lijn van Hamel en Prahalad (1990, p.103), maar legt meer nadruk op de competenties per persoon om organisatiesucces te behalen. Seegers (2008) stelt dat competentie management het bewustzijn, aantrekken en ontwikkelen van strategische competenties is waarmee een organisatie zich kan onderscheiden.

Van Beirendonck (2010, p. 3) benadrukt in lijn met Seegers (2008) het individu bij competentie management. Hij definieert competenties als waarneembare eigenschappen die meetbaar, te leren en te managen zijn. Het is een combinatie van aangeboren persoonlijkheid, kennis, intelligentie en drijfveren (van Beirendonck, 2010, pp.2-3). In dit onderzoek zal deze definitie van competentie management leidend zijn, omdat van Beirendonck (2010, pp. 2-3) primair focust op vaardigheden, karaktereigenschappen en kwaliteiten en deze ook koppelt aan strategische organisatiedoelstellingen.

Van Beirendonck (2010, p.V) geeft in zijn proefschrift twee oorzaken voor de opkomst van het denken in termen van competenties in organisaties. Ze hebben beide betrekking op de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Ten eerste wordt de omgeving dynamischer en is er een noodzaak voor een flexibele structuur. Met een *disruptive innovation* is er sprake van een zeer dynamische omgeving. Ten tweede wordt –mede door de toenemende dynamiek- de omgeving complexer, in deze omgeving is het stimuleren en ontwikkelen van kwaliteiten belangrijk. Bij *disruptive innovations* wordt een *andere* manier van het organiseren van werkprocessen en een *andere* manier van leidinggeven gevraagd. De nadruk bij deze nieuwe stroming ligt op de ontwikkeling en het versterken van competenties op individueel niveau (van Beirendonck, 2010, p.V; van der Klink, 2003, p.9).

Er bestaan ook bezwaren tegen competentie management. Voor medewerkers in een organisatie is het in de praktijk niet altijd even duidelijk welke competenties van belang zijn. Daarbij is het systeem in de organisatie te complex en is het *up-to-date* houden van competentieprofielen lastig (van Beirendonck, 2010, p.19). Christis & Fruytier (2006) stellen dat competentieprofielen een complex en onwerkbaar scala aan competenties vormen waar maar weinig mensen aan kunnen voldoen. Daarom focust mijn onderzoek op de competenties die volgens leidinggevendenden zelf belangrijk zijn bij het vervullen van de functie. Deze *bottom-up* benadering zal resulteren in een werkbaar competentieprofiel. Korthagen (2004, p.97) voegt hier aan toe dat het gevaar van competentie management is dat het vervullen van competenties op zich een doel wordt en het doel van de organisatie uit het oog verloren wordt. Om deze hindernis weg te nemen zal ik de leidinggevendenden vragen naar competenties bij een specifieke *disruptive innovation*, aan de hand van een concrete casus zal de praktijk niet uit het oog verloren worden.

3.3 Leidinggevend en versus managen

Alvorens een aanbeveling te kunnen doen vanuit de wetenschappelijke literatuur over competenties van leidinggevend en bij *disruptive innovations*, motiveer ik in deze paragraaf waarom ik heb gekozen voor de term leidinggeven in plaats van managen.

Sinds de wereldwijde groei van leidinggevend en in de twintigste eeuw zijn zij een steeds groter object van studie geworden (Heck & Hallinger, 2009, p.659). McGregor (1960, p.166) definieert de taak van een leidinggevend en als “*Getting things done through others*”. Wetenschappelijk gezien is er een onderscheid tussen managers en leidinggevend en (Zaleznik, 1993, p.97). Managers “*plannen, organiseren, lossen problemen op en controleren*” (Wanrooy, 2001, p.19). Terwijl leidinggevend en een “*visie ontwikkelen, richting aangeven motiveren en inspireren*” (Wanrooy, 2001, p.19). Hoogleraar bestuurskunde Paul 't Hart maakt in een interview het volgende onderscheid tussen managers en leidinggevend en:

Een manager is idealiter een super-op-de-winkel-passer. Iemand die zorgt dat binnen gegeven doelen en waarden de zaken worden geoptimaliseerd. Leidinggevend en daarentegen herijken die doelen en waarden. Een wezenskenmerk van een leidinggevend en ten opzichte van een manager is zijn systeemvernietigende kracht, gepaard aan zijn vernieuwende, creërende kracht (Aardema, 2004, p. 26)

Volgens 't Hart impliceert leiderschap het doorbreken van improductieve en inefficiënte patronen. Een manager onderhoudt en consolideert, een leidinggevend en adapteert. Deze visie impliceert verantwoordelijkheid nemen en experimenteren (Aardema, 2004, p.26). In mijn onderzoek zal ik de focus leggen op leidinggevend en omdat in mijn optiek een *disruptive innovation* veel raakvlak heeft met het richting aangeven, motiveren en inspireren (Aardema, 2004,p.26; Wanrooy, 2001, p.19).

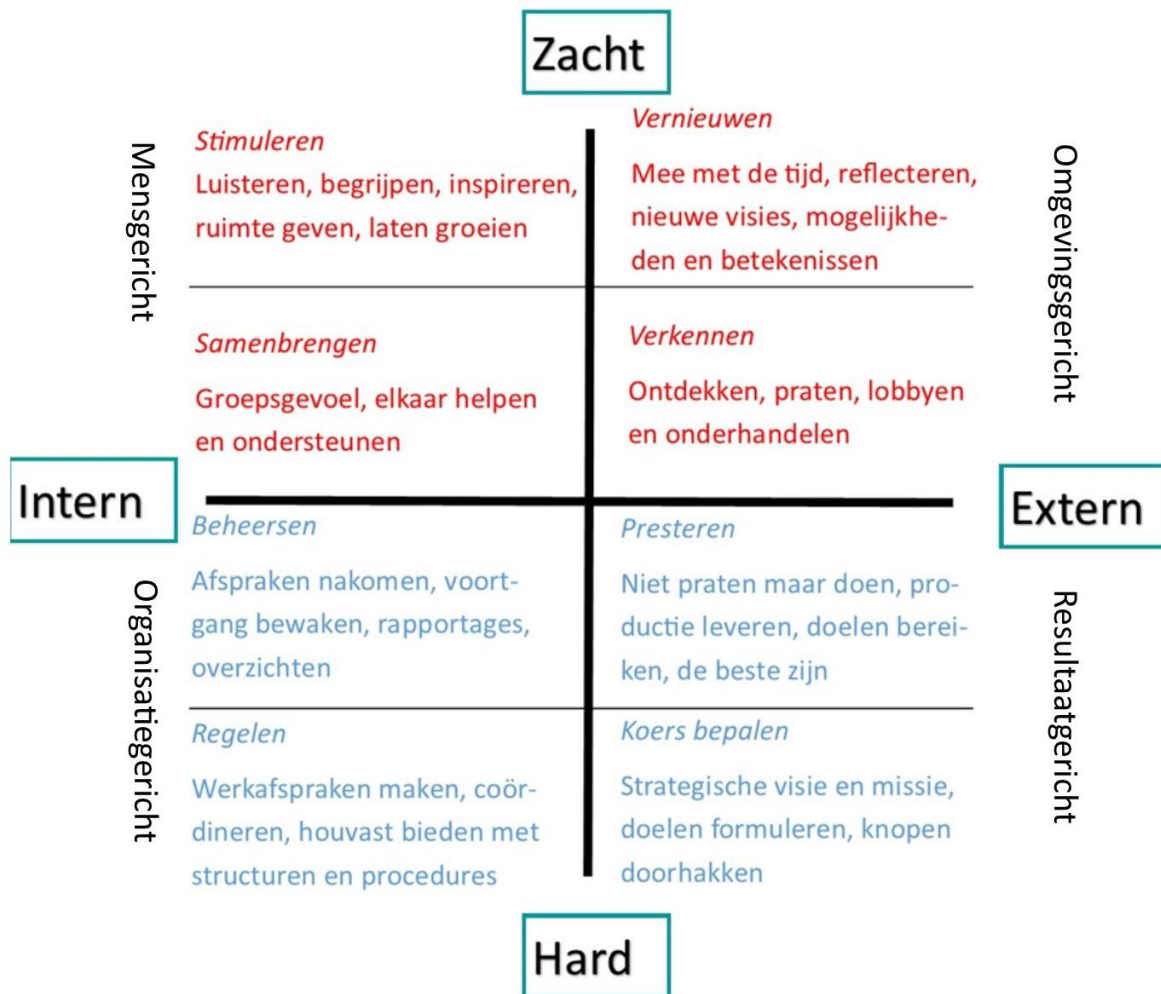
3.4 Competenties en leidinggevend en

Het succes van verandertrajecten staat of valt bij gepaste gedragshandelswijzen van bestuurders en leidinggevend en (Cameron & Quinn, 2002, p.17). Aan gepaste handelswijzen liggen competenties ten grondslag. Bij de radicale verandering die een *disruptive innovation* teweeg brengt, moet een leidinggevend en plotseling van koers kunnen veranderen en de medewerkers kunnen stimuleren in de koerswijziging mee te gaan (Aardema, 2004, p.24). In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van competenties die hier mogelijk behulpzaam bij zijn. Aardema (2004, p.27) benadrukt de intermediaire positie van een leidinggevend en tussen enerzijds collectiviteit in de organisatie en anderzijds de individuele werknemer. In deze positie maakt de leidinggevend en bij een *disruptive innovation*

voortdurend afwegingen welke competenties nodig zijn. Hersey en Blanchard (1977) stellen: “De manier waarop leiding wordt gegeven aan medewerkers hangt nauw samen met de competenties waarover medewerkers beschikken. De stijl van leidinggeven zal afgestemd zijn op de competenties en het competentieniveau van de volgelingen” (Hersey & Blanchard, 1977, p.66). Aardema (2004) heeft in zijn boek ‘Verbindend Leiderschap: inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid’ gezocht naar gemeenschappelijke hoofdlijnen in de veelheid aan competenties bij veranderingen. De competenties van leidinggevendenden zijn volgens Aardema (2004) onder te verdelen in twee dimensies:

1. Intern versus extern gerichte competenties;
2. Harde versus zachte competenties.

De essentie van de competenties is samen te vatten in acht activiteiten die in een matrix weergegeven zijn, zie figuur 10 (Aardema,2004, p.28). Ik zie parallellen met het onderscheid van activiteiten zoals van Beirendonck (2010) dat in zijn proefschrift heeft gedaan en het innovatie-model van Aardema (2004). Van Beirendonck (2010) heeft in zijn proefschrift ook onderscheid gemaakt in twee typen van leidinggeven, hij onderscheidt een rood- en een blauw type. Een rood type leidinggevende is betrokken en loyaal en gaat *bottom-up* te werk. Een blauw type leidinggevende is controle- en beheersingsgericht en gaat *top-down* te werk (van Beirendonck, 2010, p.98). Ik heb de rode- en blauwe typen van leidinggeven horizontaal geïntegreerd in het figuur van Aardema (2004, p.28). Ik heb een parallel getrokken tussen de rode benadering van van Beirendonck (2010, p.98) en de zachte competenties zoals Aardema die beschrijft (2004, pp.39-41), en de blauwe benadering van van Beirendonck (2010, p.98) en de harde competenties zoals Aardema die beschrijft (2004, pp.42-44) en op basis daarvan het volgende model ontwikkeld:



Figuur 9. Gebaseerd op Aardema (2004, p.28) en van Beirendonck (2010, p.98)

Mensgerichte Competenties

Het mensgerichte kwadrant, linksboven in de matrix, is gericht op de mens binnen de eigen organisatie. Leidinggevendens kunnen goed met individuen en het collectief omgaan. Het ‘samenbrengen’ en ‘stimuleren’ staat op gespannen voet met elkaar. Te veel focus op het collectief (samenbrengen) kan voorbij gaan aan het individu (stimuleren) en vice versa. Leidinggevendens laten zich leiden door waarneembaar gedrag in de organisatie, de mensen en het ‘het spel’ dat gespeeld wordt (Aardema, 2004, pp.34-35). Bij stimuleren is het de kunst om mensen op individueel niveau te prikkelen. Competenties als individuele aandacht, participatie, vertrouwen én confrontatie zijn hier belangrijk (Aardema, 2004, p.91). Stimulerende leidinggevendens hebben een goed gevoel voor informele regels. De valkuil bij het stimuleren is dat leidinggevendens sterk inschikkelijk kunnen zijn en soms als therapeut optreden (Aardema, 2004, p.47). Bij samenbrengen is het de kunst om mensen op collectief niveau te prikkelen. Samenbrengende leidinggevendens vervullen vaak een moeder- of vaderrol. Ze creëren draagvlak en zorgen voor onderlinge afstemming en stabiliteit (Aardema, 2004,

p.40). De valkuil bij het samenbrengen is dat leidinggevendenden te democratisch te werk gaan en vervallen in het sluiten van compromissen (Aardema, 2004, p.47).

Omgevingsgerichte Competenties

Het omgevingsgerichte kwadrant, rechtsboven in de matrix, is gericht op de context van de organisatie in de ruimste zin van het woord (Aardema, 2004, p.41). Leidinggevendenden kunnen waardevolle informatie voor de organisatie goed abstraheren uit de omgeving. Leidinggevendenden moeten balans vinden tussen het 'verkennen' en 'vernieuwen'. Te veel verkennen resulteert in een overvloed aan ongestructureerde informatie en te veel vernieuwen leidt tot kritiekloze overgevoeligheid (Aardema, 2004, p.41). Bij het vernieuwen is het de kunst om optimaal gebruik te maken van verbeteringsmogelijkheden die zich in de omgeving van de organisatie aandienen. Competenties van vernieuwende leidinggevendenden zijn visionairs, creatieve denkers en uitvinders (Aardema, 2004, p.41). De valkuil van vernieuwende leidinggevendenden is dat ze te lang in de 'ivoren toren' blijven zitten, ze communiceren vaak niet tactvol en soms zijn hun ideeën onrealistisch. Het is belangrijk om in dit kader het 'vernieuwen' niet te verwarren met de radicale verandering van een *disruptive innovation*. Waar het vernieuwen duidt op een "*klein en meerjarig*" plan focust een *disruptive innovation* op "*groot en ineens*". In dit onderzoek zal daarom de nadruk van dit kwadrant liggen op het ontwikkelen van kennis, in plaats van het vernieuwen. Bij het verkennen is het de kunst om op de hoogte te zijn wat er in de omgeving speelt. Competenties als een proactieve houding, nieuwsgierig zijn, slimme onderhandelaars, promotors, kijkend naar alternatieven. De valkuil bij het verkennen is dat leidinggevendenden te veel bezig zijn met hun politieke eigenbelang, ze kunnen daardoor opportunistisch en populistisch overkomen (Aardema, 2004, p.41).

Organisatiegerichte Competenties

Het organisatiegerichte kwadrant, linksonder in de matrix, is gericht op de structurering van de eigen organisatie. Hoewel er tegenwoordig een negatieve attitude heerst ten opzichte van overzichten en duidelijkheid bieden, is dat in de dagelijkse werkprocessen een onmisbaar element (Aardema, 2004, p.35). Leidinggevendenden bedenken regels (regelen) en moeten er op toezien dat deze ook worden uitgevoerd (beheersen). Bij het beheersen is het de kunst om te weten wat er speelt en de organisatiedoelen zo nodig hier op aan te scherpen. Competenties van beheersende leidinggevendenden is dat ze inhoudelijke experts zijn, geconcentreerd, betrouwbaar, loyaal en een groot plichtsbef met betrekking tot de organisatiedoelen. De valkuil van beheersende leidinggevendenden is dat ze introvert, voorzichtig, weinig persoonlijk en fantasieloos over kunnen komen. Daarbij zijn ze weinig veranderingsgezind en inspirerend (Aardema, 2004, p.42). Bij het regelen is het de kunst om te laten

vastleggen wat mensen doen en hoe ze het moeten doen. Competenties van regelende leidinggevers zijn, dat ze een *'helicopterview'* hebben, taken ontwerpen, coördineren, zorgen voor stabiliteit, continuïteit en voorspelbaarheid. De valkuil van regelende leidinggevers is, dat ze *top-down* te werk gaan, sceptisch en cynisch zijn over afwijkende denkbeelden en hiermee innovatie soms tegenhouden (Aardema, 2004, pp.42-43).

Resultaatgerichte Competenties

Het resultaatgerichte kwadrant rechtsonder in de matrix is gericht op optimale prestaties overeenkomstig de organisatiedoelen. Bij het bepalen van de koers is het de kunst om te (be) sturen. Competenties van koersbepalende leidinggevers is dat ze aan het roer van de organisatie staan, de zijn directief, doortastend, scherp, alert en slagvaardig. Een valkuil van koersbepalende leidinggevers is dat ze niet eenvoudig van beleidslijnen af willen wijken, daarbij kunnen ze gevoelloos overkomen (Aardema, 2004, p.43). Bij het presteren is het de kunst om werkenergie en daadkracht uit te stralen. Competenties van presterende leidinggevers zijn opbouwend, organiseren, probleem oplossend, productiviteit en resultaatgericht. Een valkuil van presterende leidinggevers is dat ze weinig aandacht hebben voor het individu in de organisatie, ze wekken soms uitputting en jaloezie in de organisatie (Aardema, 2004, pp.43-44).

De verschillende onderdelen van de matrix van intern-extern en hard-zacht zijn complementair aan elkaar, maar bevatten ook tegenstrijdigheden. De kwadranten vertegenwoordigen verschillende competenties. Integraal leiderschap is de perfecte balans tussen bovenstaande kwadranten op elkaar (Aardema, 2004, p.37). De vraag naar deze 'alleskunner' is ontstaan vanuit het gedachtegoed dat leidinggevers niet alleen verantwoordelijk zouden moeten zijn voor de meetbare prestaties uit de organisatie, de *output*, maar ook voor de middelen die daarvoor worden ingezet, de *input*. Integraal management houdt een meer bedrijfsmatige aanpak binnen de publieke sector in, waar de politiek op hoofdlijnen stuurt en de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken bij de leidinggevers in de organisatie ligt. Echter blijkt dit systeem in de praktijk maar weinig te slagen. De meeste leidinggevers worden al snel geleid door de waan van de dag en gaan hierin voorbij aan het integraal leidinggeven. Het is zo veelomvattend dat het in veel situaties tot verkokering heeft geleid (Aardema, 2004, p.32). Integraal leidinggeven is niet alleen weggelegd voor supermensen (Senge, 2003, pp.14-15). *"Het schaap met de vijf poten bestaat niet"* (Aardema, 2004, p.38). Leidinggevers in de publieke sector moeten op zoek naar een set competenties die aansluit bij de persoonlijke kennis, kunde en de vaardigheden van zichzelf en waar mogelijk aanvullen met competenties van mensen om hen heen (Aardema, 2004, p.38).

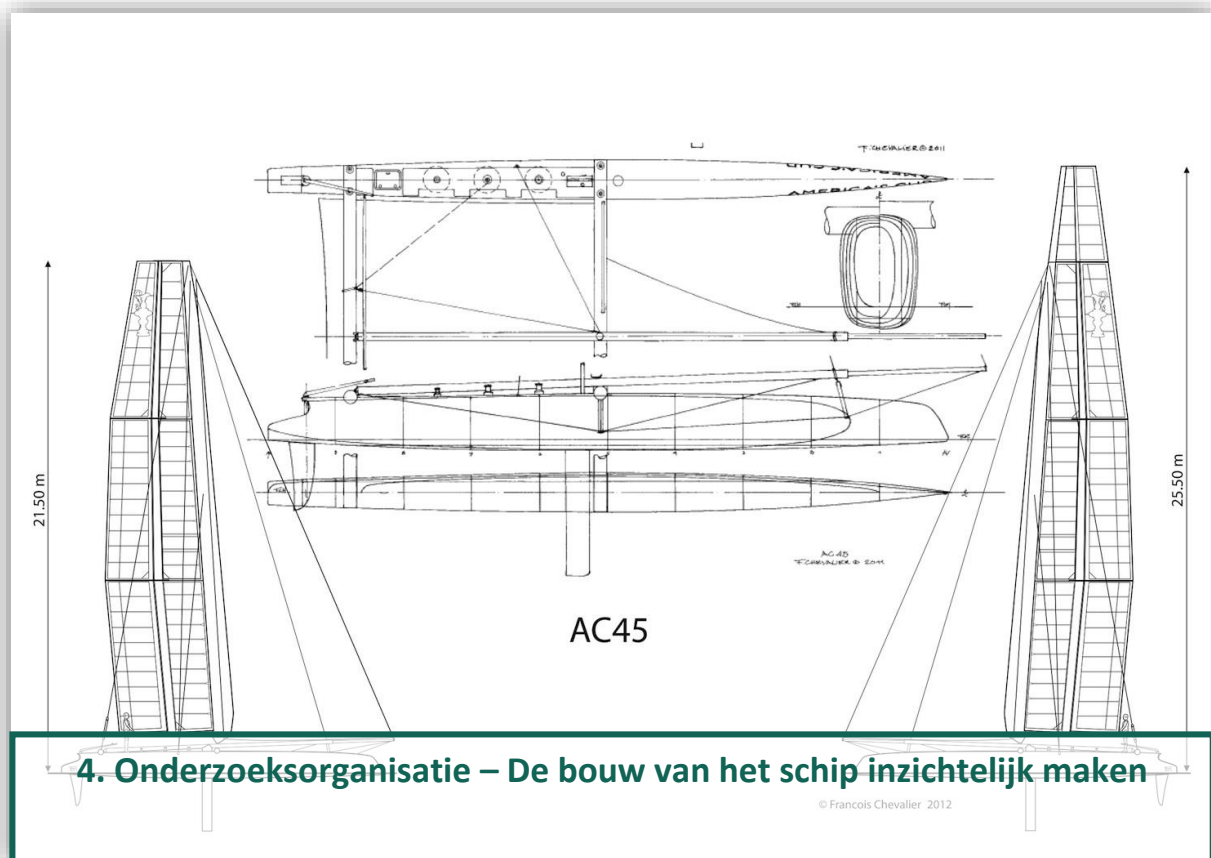
3.5 Tot besluit

In dit theoretische hoofdstuk heb ik literatuur geanalyseerd teneinde twee deelvragen te kunnen beantwoorden. [1] *Wat is een disruptive innovation volgens wetenschappelijke literatuur* en [2] *Welke competenties hebben leidinggevendenden volgens wetenschappelijke literatuur nodig bij een disruptive innovation?* Ik concludeer dat: Een *disruptive innovation* een snel opkomende verandering is. Het brengt een revolutionair *andere* wet- en regelgeving, *andere* diensten of *ander* beleid met zich mee (Christensen, 2006, p.xviii) en zet bestaande processen, wet- en regelgeving resoluut overboord. Yu en Hang (2010, p.441) stellen dat de leidinggevende een sleutelfiguur is in het faciliteren in de mogelijkheid en motivatie van de medewerkers.

Van Beirendonck (2010, p.31) stelt dat een competentie een waarneembare eigenschap is die zichtbaar is en aan te leren is. Leidinggevendenden kunnen over een breed scala aan competenties beschikken. In dit onderzoek gebruik ik het model van Aardema (2004) om structuur aan te brengen in de veelheid aan mogelijke competenties. Aardema (2004, p.28) onderscheid vier soorten competenties:

1. Mensgerichte competenties: Stimuleren en samenbrengen
2. Omgevingsgerichte competenties: Vernieuwen en verkennen
3. Resultaatgerichte competenties: Presteren en koers bepalen
4. Organisatiegerichte competenties: Beheersen en regelen

Het verdient de aanbeveling de verschillende competenties zo veel mogelijk in synergie met elkaar tot ontplooiing te laten komen bij leidinggevendenden (van Beirendonck, 2010, p.98; Aardema, 2004, p.37). Omdat een perfecte balans tussen de verschillende competenties vaak niet haalbaar is in de praktijk, gaat er een lichte voorkeur uit naar de mens- omgeving- en organisatiegerichte competenties. Deze competenties zijn in het bijzonder van belang omdat de mensen in de organisatie aan de hand van een *bottom-up* benadering, intrinsiek gemotiveerd worden om mee te gaan in een invloedrijke verandering zoals een *disruptive innovation*. Borins (2001) benadrukt ook de noodzakelijkheid van een *bottom-up* benadering en heeft gevonden dat de helft van alle innovaties niet geïnitieerd is vanuit de top van de organisatie. Leidinggevendenden, staf en professionals kunnen als ze de ruimte en bevoegdheid hebben een vruchtbare bron van ideeën zijn voor radicale veranderingen. Het centraal sturen op doelstellingen (resultaatgerichte competenties) leidt vaak niet tot effectiever en efficiënter werken bij innovaties (Aardema, 2004, p.141).



Figuur 10. Lijnenplan America's cup AC45. Overgenomen van Francois Chevalier. Copyright 2012. Verkregen via http://4.bp.blogspot.com/-AHfxjf23TKM/T4hS4hOkqSI/AAAAAAAAAGU/XM086Q6dlvU/s1600/AC45ssFch_13_04_12.jpg

In dit hoofdstuk zal ik het UWV als onderzoekorganisatie beschrijven. Zoals de bouw van een schip. Voordat ik ga zeilen wil ik weten hoe het schip gebouwd is om te weten waar de krachten en zwaktes van het schip liggen. Hetzelfde geldt voor de *case study* bij

het UWV. Aan de hand van een korte geschiedenis, visie en missie van het UWV zal ik de context en de organisatiestructuur van het UWV toelichten teneinde inzicht te krijgen in de constructie van de organisatie.

4.1 Ontstaan, visie en missie van het UWV

Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) zorgt voor deskundige, efficiënte en doelgerichte uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor de arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. Het UWV is een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO) dat werkt in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het UWV is ontstaan in 2002 uit een fusie van uitvoeringsinstellingen Cadans, GAK, UO, SFB en USZO. In 2009 zijn het CWI en UWV gefuseerd. De visie van het UWV is om in samenwerking met partners het verschil te maken voor mensen door werk- en inkomen te stimuleren. Het UWV legt in de eerste plaats verantwoordelijkheid af aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en via deze aan de Staten-Generaal. Het UWV draagt daarnaast ook een grote verantwoordelijkheid voor klanten en stakeholders en het zorgt voor sociale

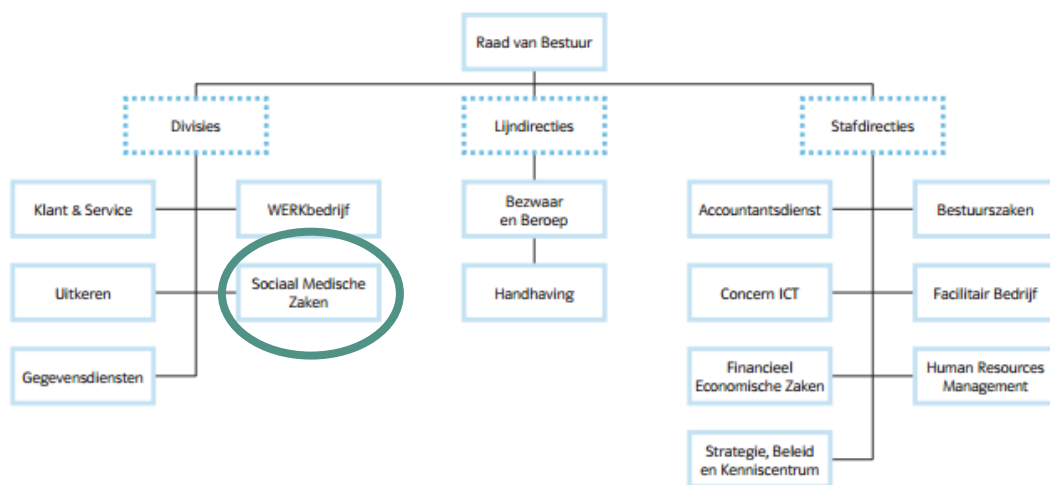
zekerheid. Met de publieke bezuinigingen is de nadruk komen te liggen op de intensivering van de samenwerking met dienstverleners en partners². De kerntaken van het UWV zijn onder te verdelen in vier expertisegebieden:

1. Werk: Het UWV steunt haar klanten aan het werk te blijven of nieuw werk te vinden.
2. Indicatiestelling: Het UWV beoordeelt criteria voor ziekte- en arbeidsongeschiktheid.
3. Uitkeren: Het UWV verzorgt de uitkeringen wanneer werken (gedeeltelijk-) niet mogelijk is.
4. Gegevensbeheer: Het UWV zorgt ervoor dat klanten maar één keer gegevens over werk aan de overheid hoeven te verstrekken.

Het UWV is onderverdeeld in vijf divisies: Werkbedrijf, Sociaal Medische Zaken, Uitkeren, Klant & Service en Gegevensdiensten. Dit onderzoek zal plaatsvinden bij de divisie Sociaal Medische Zaken.³

4.2 Organisatiestructuur UWV

Het UWV heeft zestig kantoren over het hele land verspreid, het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam. Op 31 augustus 2013 telde het UWV 18.955 medewerkers. Een overzicht van de organisatiestructuur is te vinden in figuur 12.



Figuur 11 Organogram UUV

4.3 Divisie SMZ

De divisie Sociaal Medische Zaken (SMZ) is het expertisecentrum van het UWV en verzorgt op 27 locaties in Nederland de sociaal-medische en arbeidsdeskundige adviezen. Op deze locaties zijn verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen en hun ondersteuning aanwezig. Niet alleen klanten komen daar om advies aan te vragen, ook een aantal gemeenten en Sociale Verzekeringsbanken maken

² Idem.

³ Website UWV http://www.uwv.nl/OverUwv/wat_is_uwv/index.aspx geraadpleegd op 26 maart 2014

gebruik van de lokale expertise. Er werken 3923 vaste medewerkers bij Sociaal Medische Zaken, waarvan 673 verzekeringsartsen in elf districten. Samengevat is SMZ gespecialiseerd in drie onderwerpen:

1. Arbeidsmogelijkheden: SMZ verzorgt de beoordeling of mensen door ziekte of door andere oorzaken (gedeeltelijk) niet meer kunnen werken. De professionals van SMZ hebben een positieve benadering en beoordelen tot welke werkzaamheden iemand wel in staat is.
2. Deskundigenoordeel: Bij eventuele meningsverschillen over arbeidsongeschiktheid tussen de werkgever en werknemer levert SMZ op aanvraag een onafhankelijk deskundigen oordeel.
3. Expertise: SMZ heeft een uitstekende expertise op sociaal-medisch terrein. Om de kennis van de verzekeringsartsen (VA) en arbeidsdeskundigen (AD) wetenschappelijk te ondersteunen is er een Kenniscentrum Verzekeringsgeneeskunde (KCVG) en een Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) opgericht.⁴

De divisie Sociaal Medische Zaken is door de specifieke expertise van de medewerkers een professionele bureaucratie (oriënterend gesprek met directiesecretaris, 28 maart, 2014). Een professionele bureaucratie is gebaseerd op standaardisatie, met de uitvoerende kern als belangrijkste onderdeel (Mintzberg, 2006, p.22). De uitvoerende kern bestaat bij SMZ uit de verzekeringsarts en de arbeidsdeskundige. *“In de professionele bureaucratie wordt het proces van strategieformulering in de eerste plaats beheerst door de beroepsverenigingen buiten de organisatie, in de tweede plaats door de leidinggevenden”* (Mintzberg 2006, p.264). In de vijf soorten organisatiestructuren die Mintzberg onderscheidt, erkent hij de professionele bureaucratie als meest lastig voor de leidinggevenden (Mintzberg, 2006, p.200). Daarbij is verandering vanuit de organisatie als geheel ook een knelpunt: *“Net als de machinebureaucratie is de professionele bureaucratie een starre structuur, die zeer geschikt is om standaardoutput te produceren, maar ongeschikt om zich aan te passen aan*



Figuur 12. Organogram SMZ

⁴ Website UWV Sociaal medische zaken http://www.uwv.nl/OverUWV/wat_is_uwv/wat_doet_uwv/sMZ.aspx geraadpleegd op 14 mei 2014

de productie van nieuwe output” (Mintzberg, 2006, p.210). In figuur 13 staat een overzicht van het gedecentraliseerde organogram van de divisie SMZ. Het Centraal Expertise Centrum (CEC) is het ontwikkelingscentrum dat tussen de organisatie en de beroepsgroepen in staat. Het adviseert de directie en zorgt voor professionele kaders en inrichting van het kwaliteitsbeleid. Het CEC standaardiseert en stelt protocollen op voor professioneel handelen. Hierbij worden de professionele standaarden gehanteerd, zowel vanuit wet- en regelgeving als vanuit de beroepsgroepen. In het onderzoek heb ik leidinggevendenden uit elk onderdeel van de organisatie gesproken. De lijst van betrokken respondenten is te vinden in bijlage 10.2. De gedecentraliseerde structuur van SMZ is inzichtelijk gemaakt door de pijlen die de verschillende afdelingen van de organisatie in een driehoek met elkaar verbinden. Toch is er binnen SMZ ook sprake van een centrale besluitvorming, dat doet de politiek.

4.4 SMZ en professionele sturing

De professionele expertise van de verzekeringsarts en de arbeidsdeskundigen vormt de basis van SMZ. De belangrijke positie van hoogopgeleide medewerkers in het primaire proces is een wezenskenmerk van deze organisatie. Professionele sturing betekent resultaatgerichtheid (binnen professionele kaders) en is af te meten aan de kwaliteit van de *output* (resultaten, diensten en producten) en de *outcome* (gewenste maatschappelijke effecten). Dit vraagt een integrale verantwoordelijkheid voor het realiseren van resultaten (Mintzberg, 2006, p.210). De functies van directeur Uitvoering SMZ, District Manager SMZ en Manager SMZ zijn hierop ingericht. Professionele sturing richt zich op het methodisch en gestructureerd invulling geven aan de ambitie om: [1] een professionele organisatie te worden en te blijven en [2] het voortdurend verbeteren van het praktijkprofessionalisme.

4.5 Participatiewet

Het UWV is een zelfstandig bestuursorgaan in opdracht van het ministerie van SZW. De organisatie is in grote mate onderhevig aan centrale wet- en regelgeving vanuit de politiek. Een trend binnen de politiek en het UWV is een paradigma verschuiving naar het positief benaderen van klanten. Bij deze benadering wordt gekeken naar wat mensen wel kunnen in plaats van te kijken naar wat mensen niet kunnen. Een wet die de strategie en werkprocessen van Sociaal Medische Zaken inhoudelijk sterk beïnvloedt, is de Participatiewet. De Participatiewet houdt in dat jonggehandicapten die kunnen werken, ook daadwerkelijk aan het werk gaan. Op 20 februari 2014 is de wet door de Tweede Kamer

aangenomen. Als de Eerste Kamer de wet ook goedkeurt, gaat de Participatiewet per 1 januari 2015 in.⁵

De hoofdlijnen van het wetsvoorstel zijn:

- Mensen die na 1 januari 2015 een Wajong uitkering aanvragen hebben alleen nog recht op een uitkering als ze al sinds jonge leeftijd een handicap of ziekte hebben en geen perspectief hebben om ooit te kunnen werken;
- Jonge mensen die gehandicapt zijn en wel mogelijkheden hebben om te werken kunnen bij de gemeente hulp vragen bij het zoeken van werk of een bijstandsuitkering aanvragen;
- Mensen die voor 1 januari 2015 een Wajong uitkering hadden worden opnieuw beoordeeld om te kijken of ze mogelijkheden hebben om te kunnen werken;
- Er is geen mogelijkheid om in te stromen in de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). Mensen die hulpbehoevend zijn in het vinden of houden van werk kunnen de gemeente om hulp vragen⁶.

Participatiewet als disruptive innovation

De Participatiewet is in mijn onderzoek de te bestuderen *disruptive innovation*. Eggers et al. (2012, p.17) schrijven in het artikel "*Public sector, disrupted. How disruptive innovation can help government achieve more for less*" dat *disruptive innovation* de enige manier is om meer te bereiken met minder geld. "...de Participatiewet is heel mooi verpakt maar Participatiewet betekent gewoon minder. Minder geld voor minder mensen. Dat is eigenlijk toch wel het credo" (UWV.2.25-26). De enige manier om de publieke sector naar behoren te laten functioneren met minder geld en minder mensen is om de werkprocessen radicaal *anders* te organiseren. Dit is een van de aspecten die een *disruptive innovation* karakteriseert (Christensen, 2006, p.267). Naast de fundamenteel *andere* manier van het organiseren van de werkprocessen, brengt een *disruptive innovation* ook een radicale paradigmaverandering teweeg (Assink, 2006, p.216). De Participatiewet brengt zo'n paradigmaverandering teweeg bij het UWV. De respondenten zeggen dat de Participatiewet een andere manier van denken vraagt binnen de organisatie: "*Er zit natuurlijk een bezuinigingsdoelstelling achter, maar er zit ook daadwerkelijk een andere filosofie achter, omdat we geleerd hebben door onderzoek dat mensen doorgaans veel gelukkiger zijn als ze werken. Als ze een zinvolle invulling van hun bestaan hebben*" (UWV.1.402-406).

Met ingang van de Participatiewet worden niet alleen de werkprocessen fundamenteel *anders* gestructureerd, ook de functies stafarbeidsdeskundigen en stafverzekeringsartsen komen te vervallen en krijgen vanaf 1 januari 2015 een adviserende rol. Het overboord zetten van de bestaande processen

⁵ Participatiewet UWV <http://www.uwv.nl/Particulieren/themadossiers/participatiewet/index.aspx> geraadpleegd op 14 mei 2014

⁶ idem.

en ruimte maken voor nieuwe processen, is ook onderscheidend voor een *disruptive innovation* (Downes & Nunes, 2014, p.44). Een hoge mate van motivatie en mogelijkheid zijn twee randvoorwaarden voor het succesvol implementeren van een *disruptive innovation* (Markides & Charitou, 2003, p.61). De mogelijkheid om de Participatiewet tot uitvoering te brengen staat niet ter discussie, omdat het UWV als zelfstandig bestuursorgaan de wet uitvoert. De motivatie binnen de organisatie kan variëren. De leidinggevenden bij het UWV identificeren globaal twee remmende factoren bij innovatie: [1] De gemiddelde hoge leeftijd en [2] de grote hoeveelheid professionals binnen de organisatie. Veel mensen die al lang in dienst zijn bij het UWV, willen werkprocessen structureren op de manier waarop ze het altijd gedaan hebben. En als het pensioen in zicht is, heeft dit negatieve effecten op de veranderingsgezindheid (UWV.5.201-211). Professionals willen liever niet te veel veranderen, omdat je dan aan de professe komt. De professe is een status waar de organisatiedoelen volgens hen geen rekening mee houden (UWV.2.252-255).

4.6 Ontwikkelprogramma manager SMZ

Om de structurele verandering die de Participatiewet met zich meebrengt te begeleiden, is er vanuit Sociaal Medische Zaken een ontwikkelprogramma opgesteld. Dit programma is bedoeld om leidinggevenden handvatten te bieden bij een andere manier van leidinggeven. Medewerkers zullen met elkaar, de inhoudelijke staf en het management in gesprek moeten over het werk en de samenwerking. Deze verandering is nodig omdat de leidinggevenden flexibel moeten zijn en altijd moeten kunnen reageren op de variabele vraag van de klanten en de medewerkers. Vanaf eind 2014 is de nieuwe functie manager SMZ van kracht. Daarmee vervalt de 'oude' functie van manager claim. En worden de staf-VA en staf-AD respectievelijk benoemd tot adviseur. Deelname aan het ontwikkelprogramma is een voorwaarde om benoemd te kunnen worden tot manager SMZ, het ontwikkelprogramma bevat zes ontwikkellementen:

1. Van operationeel leidinggeven aan medewerkers naar operationeel leidinggeven aan multidisciplinaire teams. Bijbehorende competenties zijn: coachen, groepsgericht leidinggeven en samenwerken;
2. Van instructie naar professionele interactie. Bijbehorende competenties zijn: Coachen, groepsgericht leidinggeven en resultaatgerichtheid;
3. Van 'productie gesprekspartner' naar 'inhoudelijke gesprekspartner'. Bijbehorende competenties zijn: Klantgerichtheid, coachen, groepsgericht leidinggeven en besluitvaardigheid;
4. Zoeken naar best practices. Bijbehorende competenties zijn: Samenwerken, klantgerichtheid, organisatieloyaliteit en omgevingsbewustzijn;

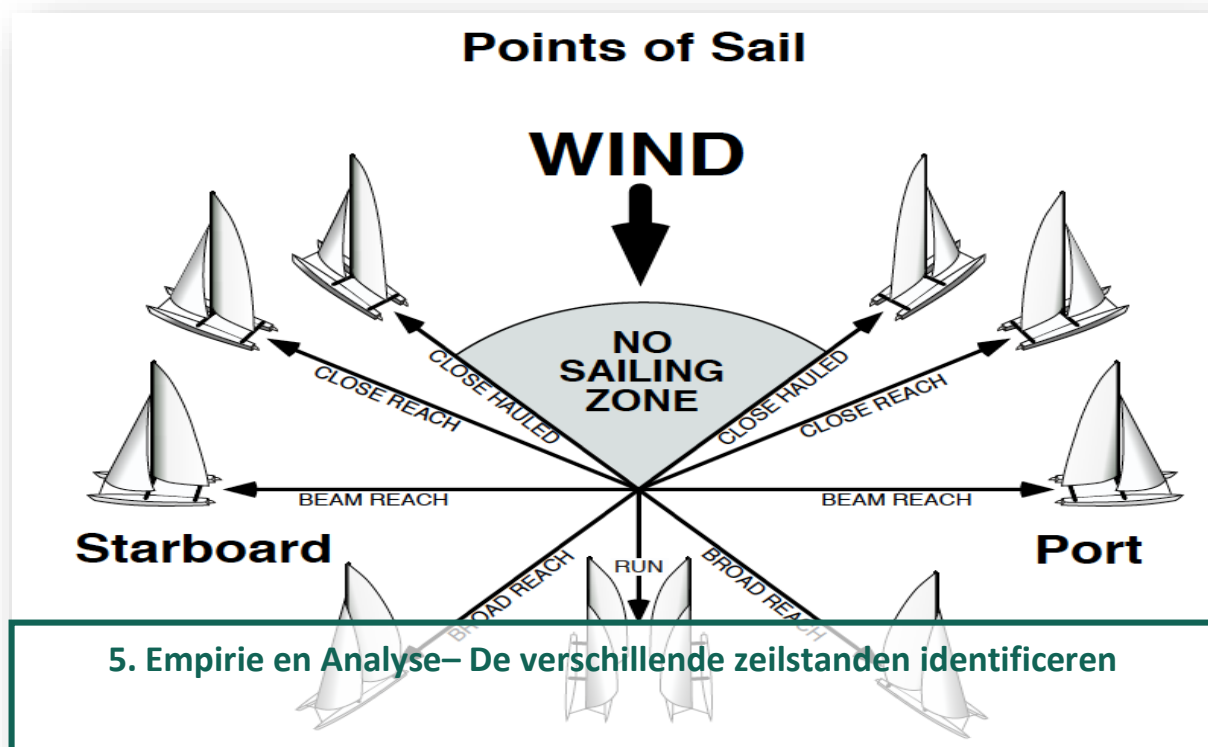
5. Van interne focus naar omgevingsbewustzijn. Bijbehorende competenties zijn: Klantgerichtheid, coachen, omgevingsbewustzijn en resultaatgerichtheid;
6. Van statische kwaliteit (meten) naar dynamische kwaliteit (leren en verbeteren). Bijbehorende competenties zijn: Klantgerichtheid, coachen, groepsgericht leidinggeven en resultaatgerichtheid.

Tot slot wil ik een kanttekening plaatsen bij het ontwikkelprogramma. Ik heb het ontwikkeldocument behandeld in de beschrijving van de organisatie om aan te tonen dat er binnen SMZ ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. En dat dit ook gesteund wordt vanuit de directie. Echter, ik zal in de interviews met de leidinggevenden niet toetsen of de ontwikkelpunten en bijbehorende competenties genoemd worden en overeenkomen met de behoeften in de praktijk. Ik zal het hoogstens gebruiken als handvat om te vragen naar competenties die leidinggevenden in de praktijk toepassen.

4.7 Tot besluit

De casus in mijn onderzoek is de divisie Sociaal Medische Zaken (SMZ) van het Uitvoeringsbedrijf Werknemersverzekeringen (UWV). Sociaal Medische Zaken is een professionele bureaucratie, dit brengt twee uitdagingen met zich mee bij veranderingen. Ten eerste wordt de professionele bureaucratie gekenmerkt door een starre structuur en is zeer geschikt om standaard *output* te genereren, maar ongeschikt om zich aan te passen. Ten tweede wordt de strategieformulering van een professionele bureaucratie grotendeels beheerst door de beroepsgroep en daarna pas door leidinggevenden (Mintzberg, 2006, p.210).

De Participatiewet belicht ik in dit onderzoek als *disruptive innovation*. Hiervoor heb ik een aantal redenen. Allereerst vergt de Participatiewet een fundamenteel *andere* manier van structureren van de werkprocessen (Christensen, 2006, p.xviii). Vanwege de ingrijpende veranderingen die de Participatiewet heeft op de structuur van de organisatie kan er gesproken worden van een *disruptive innovation* (Markides, 2006, p.20). Vanaf 1 januari 2015 beoordelen de verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen bij het UWV de arbeidsgeschiktheid (Assink, 2006, p.216). Los daarvan kan de Participatiewet gezien worden als een innovatie waar meer werk verricht wordt met minder geld (Eggers et al., 2012, pp.17-18). Tot besluit concludeer ik dat de Participatiewet een goede casus is om te gebruiken als *disruptive innovation*. Vanuit deze casus zal ik leidinggevenden bij de divisie SMZ vragen naar competenties die ze nodig hebben bij deze radicale verandering.



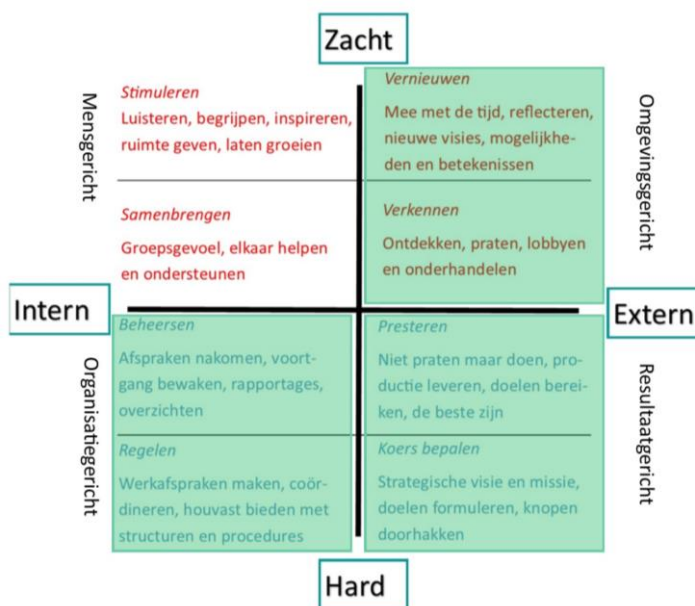
Figuur 13. Afbeelding zeilstanden. Overgenomen van onbekend. Copyright 2010. Verkregen via <http://hobiecat16.files.wordpress.com/2010/09/pointsofsail.png>

In dit hoofdstuk beantwoord ik de laatste deelvraag: *Welke competenties gebruiken leidinggevenden van het UWV bij een disruptive innovation?* Aan de hand van de interviews en de theoretische concepten zal ik respectievelijk de empirie en de analyse achtereenvolgens bespreken. De leidinggevenden hebben in de interviews zowel de huidige als potentiële competenties benoemd die van belang zijn bij een *disruptive*

innovation. De variëteit aan resultaten is als de verschillende zeilstanden. Leidinggevenden kunnen verschillende competenties nodig achten bij een *disruptive innovation*, zoals verschillende koersen mogelijk zijn om een doel te bereiken. Sommige leidinggevenden zullen met de zeilen strak op het doel afvaren, anderen varen met halve wind een rustigere koers.

5.1 Mensgerichte competenties van leidinggevenden

Competenties van leidinggevenden in het mensgerichte kwadrant hebben betrekking tot de mensen binnen de organisatie. Op individueel niveau categoriseert Aardema (2004, p.28) het 'stimuleren' van de medewerkers en op collectief niveau het 'samenbrengen'. De concrete competenties die hiertoe behoren zijn in figuur 15 weergegeven.



Figuur 14. Model Aardema (2004, p.28) en van Beirendonck (2010, p.89)

Stimuleren – Empirie

Een derde van de respondenten geeft aan *bottom-up* leiding te geven. Uit

het citaat van een Leer- en Innovatiemanager blijkt dat het streven naar een *bottom-up* benadering aanwezig is: “...want je wil geen organisatie die top-down is georganiseerd. Het kenmerk van een bureaucratische organisatie is dan op een gegeven moment dat mensen volgens procedures gaan werken en als het ware af gaan vinken en dus de ‘afvinkcultuur’”(UWV.1.92-94). Ook zijn de leidinggevenden goed op de hoogte van het verschil tussen een *top-down* benadering en een *bottom-up* benadering: “En dat het eigenlijk in plaats van top-down, bottom-up verantwoordelijkheid afleggen is. Dus ik roep niet meer van: dit en dit en dit moeten we halen maar de teams laten zien van: Hee dit zijn onze resultaten en dit hebben we zo bereikt” (UWV.5.286-293). Toch blijkt uit onder andere een gesprek met een veranderingsmanager dat dit streven niet altijd in de praktijk gebracht wordt: “Ik denk nu eenmaal redelijk uniform omdat ik nu eenmaal een hoofdkantoor mannetje ben” (UWV.2.406-408). Deze veranderingsmanager ziet dit terug bij andere leidinggevenden, omdat de leidinggevenden zichzelf zien als ‘uitvoerders van de wet’:

Als je het niet eens bent met de wet dan heb jij een probleem. Dan moet jij voor jezelf afvragen of je het principieel wel of niet kan opbrengen. En als je het niet kan opbrengen dan moet je je keus maken en dan moet je ergens anders gaan werken. En je kan hooguit anders gaan stemmen en daarmee beïnvloedt je de wetgeving. Maar de wet is de wet en die moet je hier uitvoeren (UWV.2.432-436).

Toch stelt ruim twee derde van de leidinggevendenden zo veel mogelijk ruimte te geven aan de medewerkers. Een directiesecretaris stelt: *“In de manier waarop je dingen aanpakt en hoe je ze organiseert daar willen wij wel maximale vrijheid in geven”* (UWV.11.619-620). Vooral de stafarbeidsdeskundigen en stafverzekeringsartsen hebben het geven van verantwoordelijkheid hoog in het vaandel staan en stellen dat een leidinggevende: *“...zo veel mogelijk verantwoordelijkheid bij de groep laat en daar verder ook geen invulling aan wilt geven”* (UWV.10.588-590). Een andere belangrijke competentie, die door iets meer dan de helft van de leidinggevendenden en alle experts wordt genoemd, is vertrouwen uitstralen. Dit wordt in de praktijk gebracht door het *“moeten kunnen loslaten”* (UWV.5.313).

In de expertinterviews is het belang van coachend leidinggeven ter sprake gekomen. Met oog op de professionals in de organisatie hebben beiden experts het belang van het benutten van talent benadrukt. Menno Lanting stelt: *“Ik denk dat er in de overheid, ook trouwens in het bedrijfsleven, maar ook zeker in de overheid er een enorme onderbenutting van talent is”* (EX.2.90-91). Jonathan Marks benadrukt in de rol van de leidinggevende als coach het stimuleren van talent bij medewerkers: *“I’m playing the coach. In other words I’m helping rising talent”* (EX.1.467). Daarbij stelt hij dat bij een coachende houding van leidinggeven zo min mogelijk controle uitgevoerd wordt: *“The management was far more of a coach and less of a boss”* (EX.1.375-376). Coachende competenties wordt door een derde van de respondenten als belangrijk ervaren. Een Leer- en Innovatiemanager stelt:

... als je mensen wilt stimuleren, vakinhoudelijk kwaliteiten, mee te denken over innovatie en persoonlijke ontwikkeling centraal te stellen. Maar ook oog te hebben voor ‘wat is jouw talent’ en ‘waar zit jouw energie’. Het coachende leiderschap. Het teamgericht werken... (UWV.1.544-547)

Alle leidinggevendenden benadrukken in het interview de urgentie van het luisteren. Leidinggevendenden passen dit ook heel bewust toe in de dagelijkse praktijk *“Ik gebruik de management techniek by walking around, dat is dat je veel aanwezig bent en je maakt veel praatjes en goedemorgen”* (UWV.12.325-326). Dit doen leidinggevendenden om contact te maken met de medewerkers, een veranderingsmanager stelt: *“...elk individu heeft een stem. Zeker de professional”* (UWV.2.395-396).

Stimuleren - Analyse

Bij stimuleren is het de kunst om individuele kwaliteiten van de medewerkers optimaal te benutten. Een *bottom-up* benadering sluit hierbij aan, omdat medewerkers middels eigen inbreng, trainingen, coaching, ontwikkeling en het creëren van kansen worden betrokken bij de organisatiedoelstellingen (van Beirendonck, 2010, p.82). Om draagvlak te creëren bij een *disruptive innovation* is een *bottom-*

up benadering van groot belang. Het streven om *bottom-up* te werk te gaan bij leidinggevenden van het UWV is er, echter ervaren leidinggevenden in de praktijk vaak omwille van strakke wet- en regelgeving geen ruimte om de medewerkers *bottom-up* aan te sturen.

De stimulerende benadering heeft wederzijds vertrouwen en respect hoog in het vaandel staan. Aardema (2004, p.98) adviseert in het kader van *bottom-up* leidinggeven concreet: “*Geef ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid*”. Het streven naar het ontwikkelen van deze competenties binnen SMZ is er (zie ook het ontwikkelprogramma in paragraaf 4.6) en in de interviews is een aantal keer naar voren gekomen dat de leidinggevenden deze competenties toepassen. Of het geven van ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast, zal bij de medewerkers getoetst moeten worden.

In lijn met Aardema (2004, p.40) geven zowel de leidinggevenden van het UWV als de experts aan, dat coachend leidinggeven wordt ervaren als benodigde competentie bij een *disruptive innovation*. Leidinggevenden bij het UWV bemerken dat de coachende competenties nu nog niet voldoende benut wordt om een *disruptive innovation* te kunnen ondersteunen. Een mogelijke oorzaak hiervoor kan zijn dat de leidinggevenden, de arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen vakinhoudelijk lastig kan stimuleren om te groeien in hun functie, omdat ze onvoldoende kennis hebben over de inhoud van de functie (van Beirendonck, 2010, p.183).

Luisteren wordt door Aardema (2004, p.95) genoemd als een van de competenties die tot stimuleren behoren. Hierbij wordt niet bedoeld op kortstondige betrokkenheid, maar “oprecht, empathisch luisteren” (Aardema, 2004, p.95). Dat ervaren de leidinggevenden en experts ook zo. Alle leidinggevenden benadrukken expliciet de urgentie van het luisteren naar medewerkers bij een *disruptive innovation*. In de praktijk wordt de competentie ‘luisteren’ dus als heel belangrijk ervaren.

Eén van de valkuilen van de stimulerende leidinggevende die vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt aangedragen is, dat de leidinggevende verantwoordelijkheden afschuift. Echter heb ik dit niet terug kunnen vinden in de interviews (Aardema, 2004, p.40).

Samenbrengen – Empirie

Driekwart van de leidinggevenden spreekt over een scheiding tussen de professionals en de andere medewerkers in de organisatie. Wanneer deze scheiding in het interview ter sprake is gekomen liepen de gemoederen soms hoog op, een veranderingsmanager stelt: “*Want die artsen gaan zo ver dat ze zeggen: Ja maar dat systeem gebruik ik niet, ik gebruik dat systeem. [...] Dan denk ik van jongens, fuck op*” (UWV.2.507-510). Deze veranderingsmanager ervaart een grote afstand tussen de leidinggevenden en de professionals: “*Je mag helemaal niet komen praten. Het kwetsbaar opstellen van professionals is heel lastig. En ik vind een eigenschap van een professional is dat hij zelf intrinsiek gemotiveerd is om zich verder te ontwikkelen. Zichzelf en z’n vakgebied*” (UWV.2.167-170). De directe

leidinggevenden van de professionals, de staf, beamen deze harde scheiding. Een stafverzekeringsarts stelt:

Enerzijds ben ik ondersteunend, coachend [...] Haarlemmer olie. Maar ook functioneel. De manager is inhoudelijk niet... de manager is geen arts. Dus als er vragen of problemen over de inhoud van een functioneren zijn en er zit een inhoudsaspect aan dan moet hij daarvoor naar zijn staf. En dat geldt bij de arbeidsdeskundige ook (UWV.10.354-358)

Bij dezelfde stafverzekeringsarts lopen de gemoederen ook hoog op. Hij maakt met emotie duidelijk dat het sommige leidinggevenden ontbreekt aan het geven van vertrouwen en de professionals te strak gehouden worden:

...Ze zijn verkeerd bezig. Als je een beroepsgroep inhuurt om een goed kwalitatief oordeel te vellen dan moet je die beroepsgroep ook het vertrouwen geven, dan kun je met die beroepsgroep om de tafel gaan zitten om te zeggen van: dit is ons belang. Kunnen jullie dat halen? Dat mag je vragen. Maar je kunt het niet dwingend vragen (UWV.10.500-504)

Alle geïnterviewde stafarbeidsdeskundigen en stafverzekeringsartsen hebben het gevoel dat de leidinggevenden geen ruimte geven aan de professionals om zich te ontwikkelen: *“En dat de beroepsgroep stimuleert om vooral dat innovatieve gedrag te vertonen en dat het management eigenlijk meer neigt naar ehh zeg maar: de orde van de dag. [...] op nummer één staat: je werk”* (UWV.7.625-629). Terwijl de leidinggevenden pretenderen dat ze deze ruimte en het vertrouwen wel degelijk geven (zie voorgaande paragraaf ‘stimuleren’).

Meer dan een derde van de leidinggevenden van het UWV is zoekende naar competenties om professionals te stimuleren teneinde ze mee te krijgen in de *disruptive innovation*. Een veranderingsmanager op het hoofdkantoor stelt: *“Als je daar als je daar ehh methodes en technieken voor zou weten. Dan kan je goud geld verdienen”* (UWV.2.149-150). *“Een arts is ehh ‘don’t tell me’. Hoezo? Als je hier manager bent moet je behoorlijke leiderschapskwaliteiten hebben om tot je staf VA en staf AD te komen.”* (UWV.3.343-345). De uitdaging is dat professionals een eerste loyaliteit aan de eigen beroepsgroep ontnemen en de tweede loyaliteit aan het managen van de organisatie.

Bijna alle respondenten zijn het over één ding eens, de leidinggevenden dragen zorg over de kwantiteit en de beroepsgroep draagt zorg over de kwaliteit van de werkprocessen (onder andere UWV.7 & UWV.5).

Samenbrengen - Analyse

Bij samenbrengen is het de kunst van de leidinggevenden om individuele krachten zo te benutten zodat collectief het beste uit de mensen naar boven wordt gehaald. Leidinggevenden creëren synergie en eenheid. Het zijn vaak vader- of moederfiguren die draagvlak creëren en zorgen voor onderlinge afstemming (Aardema, 2004, p.40). De stafverzekeringsartsen en de stafarbeidsdeskundigen bij het UWV zien zichzelf als 'Haarlemmer olie' tussen de leidinggevenden en de professionals, hiermee positioneren ze zich in de vader- of moederrol. Mogelijk versterkt deze rol de scheiding tussen de professionals en de leidinggevenden.

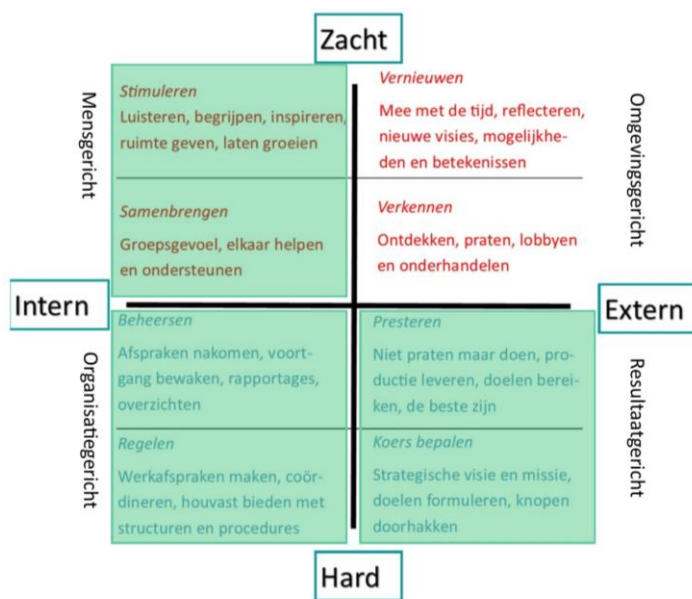
De scheiding tussen de leidinggevenden en professionals zorgt voor een wij-zij gevoel tussen deze groepen (Aardema, 2004, p.40). Deze groepsvorming is een serieus punt van aandacht voor het UWV. Het is voor leidinggevenden van belang de focus te verleggen op de overeenkomsten (collectiviteit) in plaats van de verschillen tussen de leidinggevenden en de professionals.

Uit de resultaten blijkt dat een dwingende vraag beter niet gebruikt kan worden door leidinggevenden (Aardema, 2004, p.47). Het leveren van prestaties volgens strakke kaders is waar de professionals niet enthousiast over zijn, die willen liever betrokken worden. Leidinggevenden hebben volgens de stafarbeidsdeskundigen en stafverzekeringsartsen nog een slag te maken als het gaat om het 'begrijpen van' en 'ruimte geven' aan de professionals (Aardema, 2004, p.40; Wanrooy, 2001, p.19). Daarbij komt in de behandelde citaten in paragraaf 'Samenbrengen – Resultaten' naar voren dat innovatie door leidinggevenden bij het UWV niet wordt gezien als onderdeel van de dagelijkse werkprocessen. Dit staat tegenover de aanbeveling vanuit wetenschappelijke literatuur, waar aangeraden wordt innovatieprocessen te incorporeren in de dagelijkse werkprocessen (Danneels, 2004, p.257; Mulgan & Albury 2003, p.5).

Het onderscheid dat wordt gemaakt in verantwoordelijk voor kwaliteit en kwantiteit komt de collectiviteit bij het UWV niet ten goede. Aardema (2004, p.112) beveelt aan, dat mensen binnen duidelijke kaders elkaar kunnen opzoeken en hierin status moeten verkrijgen. Aardema (2004, p.112) beveelt bij het samenbrengen aan, dat leidinggevenden de medewerkers met dezelfde doelstellingen elkaar in contact moet brengen zodat ze een gedeelde status hebben. Professionals zoeken elkaar op binnen de beroepsgroep en delen hun status bij het UWV. Dit versterkt de huidige scheiding tussen leidinggevenden en professionals. De aanbeveling van Aardema (2004, p.112) blijkt in mijn optiek niet van toepassing op het UWV. Aan de hand van de verwijten die over en weer gemaakt worden is het van belang voor leidinggevenden om collectief leiderschap te vertonen en de nadruk te leggen op collectieve cultuur die medewerkers bindt.

5.2 Omgevingsgerichte competenties van leidinggevenden

Competenties van leidinggevenden in het omgevingsgerichte kwadrant zijn gericht op de context van de organisatie in de ruimste zin van het woord. Om te inventariseren waar informatie ingewonnen moet worden categoriseert Aardema (2004, p.28) ‘vernieuwen’. En op het niveau van het verzamelen van de informatie categoriseert Aardema (2004, p.28) ‘verkennen’. De concrete competenties die hiertoe behoren zijn in figuur 16 weergegeven.



Figuur 15. Model Aardema (2004, p.28) en van Beirendonck (2010, p.89)

Vernieuwen – Empirie

Leidinggevenden bij het UWV zijn over het algemeen allemaal bereid mee te gaan in radicale veranderingen: “We zijn een lerende organisatie. We willen veranderen” (UWV.1.174). Volgens Menno Lanting is het radicaal vernieuwen binnen overheidsinstellingen een grote opgave:

Die innovatie vraagt dat je eigenlijk je hele business model op z'n kant durft te gaan zetten. [...] Nou dat is voor bedrijven al heel moeilijk. Maar dat is voor overheidsinstellingen misschien wel bijna onmogelijk omdat je ook allerlei juridische verplichtingen hebt. En dat is ook voor heel veel professionals bijna onmogelijk. Dan zeg je eigenlijk van ehh weet je wel eigenlijk 80% van wat je nu doet dat ehh doe je misschien over een paar jaar niet meer en ga maar bedenken wat je anders gaat doen (EX.2.184-191)

In het expertinterview met Jonathan Marks is naar voren gekomen dat hij zich niet aansluit bij het standpunt van Menno Lanting, omdat hij wel degelijk voorbeelden ziet van *disruptive innovations* in de publieke sector. Het UWV ondergaat met de Participatiewet ook een *disruptive innovation*. Om de leidinggevenden en professionals mee te nemen in deze radicale innovatie is het *Centraal Expertise Centrum* (CEC) opgericht, dit is een kenniscentrum (UWV.1). In het kenniscentrum is SMZ een samenwerkingsverband aangegaan met drie universiteiten en biedt professionals de mogelijkheid promotieonderzoek te doen. Hiermee wordt de vakinhoudelijke ontwikkeling aangemoedigd. “Dat

zijn gewoon professionals die mensen stimuleren om met ideeën te komen, om kennis te delen enzovoorts” (UWV.1.107-08).

Om mee te kunnen gaan in een radicale verandering benadrukt een derde van de respondenten de urgentie van creativiteit. Creativiteit bij de leidinggevende zelf, maar ook het stimuleren van creativiteit onder medewerkers (onder andere UWV.3 en UWV.7). Creativiteit kun je echter niet van elke werknemer verwachten. Een stafarbeidsdeskundige zegt ruimte te geven voor creativiteit aan medewerkers die dat willen:

Door die vijftig procent die gewoon alleen hun werk doen [...] heb je toch een bepaalde stabiliteit binnen de organisatie. En hebben anderen ook wel weer de kans en de mogelijkheid om verder te kijken dan het werk alleen (UWV.7.10-14)

Vernieuwen - Analyse

De kunst van het vernieuwen is op de hoogte te zijn en het effectief inzetten van verbeteringsmogelijkheden aan de hand van informatie uit de omgeving. Bij vernieuwing ligt de nadruk op “*kleine en meerjarige*” projecten, omdat dit lijnrecht tegenover de “*grote en plotselinge*” invloed van een *disruptive innovation* staat ligt in dit kwadrant de nadruk op het ontwikkelen van kennis (Aardema, 2004, p.98).

De resultaten wijzen uit dat leidinggevendens bij het UWV bereid zijn mee te gaan in de radicale veranderingen die de organisatie doormaakt. Volgens Eggers et al., (2012) en Yu en Hang (2010, 441) is de houding van leidinggevendens ten opzichte van de verandering een essentiële voorwaarde voor het succes van een *disruptive innovation*. In tegenstelling tot de aanbeveling van Eggers et al., (2012) om *disruptive innovations* in de publieke sector te stimuleren, stelt Menno Lanting dat de publieke sector (met professionele karakteristieken in het bijzonder) lastig te vatten zijn voor radicale veranderingen. De andere expert, Jonathan Marks, is het resoluut met Menno Lanting oneens. Ik sluit mij aan bij de mening van Jonathan Marks en heb tal van voorbeelden van *disruptive innovation* in de publieke sector gevonden.

SMZ gaat mee in de tijd, door een kenniscentrum op te richten en geeft ruimte voor nieuwe visies en mogelijkheden door expertise uit de Universiteit te betrekken in de organisatie voor zowel leidinggevendens als de professionals (Aardema, 2004, p.41).

Vernieuwende leidinggevendens zijn volgens Aardema (2004, p.41) creatieve denkers en uitvinders. Leidinggevendens van het UWV benadrukken dat ze moeten beschikken over een bepaalde mate van creativiteit om mogelijkheden binnen de organisatie te (h)erkennen. Echter heb ik, in tegenstelling tot wat Aardema (2004, p.41) stelt, niets in de interviews terug kunnen vinden over ‘uitvindende’ competenties bij leidinggevendens.

Verkennen – Empirie

Bijna elke leidinggevende bij het UWV -op twee na- benadrukt de urgentie van een assertieve houding: *“Ik denk dat het UWV op dit moment nog wel wat reactief is. Maar als je het kenniscentrum wilt zijn moet je op termijn natuurlijk wel proactief worden”* (UWV.1.414-416). De manier waarop deze assertieve c.q. proactieve houding in de praktijk wordt gebracht is zeer uiteenlopend. Een leidinggevende op een districtskantoor stelt:

...volgens mij moet je gewoon weten wat er leeft. Dus ik ehh bijvoorbeeld op vrijdagmiddag loop ik altijd even rond en dan blijf ik eens hangen en dan ga ik eens daar naar toe. Om gewoon even te pijlen: hoe staan mensen in hun werk. Wat speelt er? (UWV.9.356-359)

Daarnaast vinden er veel *pilots* en stuurgroepoverleggen plaats, waarin de *input* van de medewerker wordt gevraagd (UWV.4.102-104). Informeel biedt de leidinggevende veel ruimte voor de medewerkers om *input* te leveren. Er worden duidelijke kaders vanuit de politiek en het hoofdkantoor de organisatie in gecommuniceerd: *“Maar daarbinnen moeten we gewoon in overleg. En bespreken van hoe willen jullie het en hoe kunnen we dat leveren?”* (UWV.10.277-278).

Naast het lobbyen is praten ook belangrijk, hier zijn leidinggevend en zich van bewust: *“...je hebt dus een heel praatcircuit in zo’n organisatie. Bij het koffiezetapparaat...”* (UWV.10.362-363). Leidinggevend en zijn ook op hun hoede voor te veel praten en lobbyen. Een derde van de leidinggevend en stelt: *“...dat betekent dat als je de werkelijkheid wilt tegenhouden, dan moet je niet gaan werken, dan moet je in een hut gaan zitten op de hei en naar buiten gaan zitten kijken”* (UWV.12.166-168).

Een derde van de respondenten noemt heel expliciet dat het goed vertellen van een verhaal de sleutel is om grenzen te stellen aan eindeloos praten, lobbyen en onderhandelen: *“De verhalen verteller. Die neemt mensen mee. [...] we gaan het allemaal anders doen, en zo moet je het doen, en zo. Nee die neemt mensen daar op een evenwichtige manier in mee. Ook zodat zij enthousiast worden”* (UWV.11.748 & 754). Ook bij de expertinterviews is dit naar voren gekomen:

Part of it in being transparent. By being clear, by having a vision. I know too many companies that talk about what they do and never explain why. And it’s actually building a powerful vision from what you are trying to achieve. And then finding and also showing that that is not fixed. And that is a vision. And then coming up with suggestions about what do we want in making this happen? [...] And that is the innovative way (EX.1.331-338)

Verkennen - Analyse

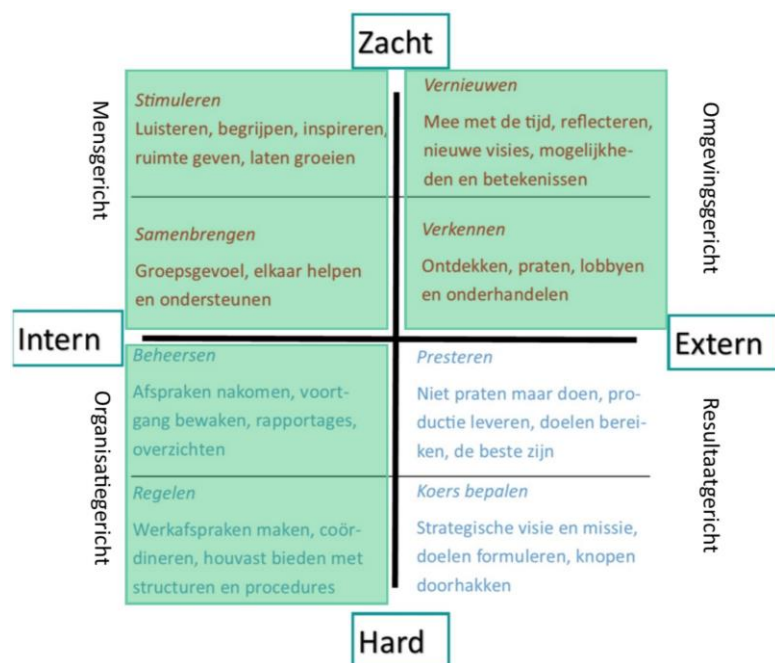
De kunst van het verkennen is op de hoogte zijn van wat er speelt. Dit vraagt een proactieve houding van leidinggevendenden (Aardema, 2004, p.41). De leidinggevendenden slagen er goed in om invulling te geven aan deze proactieve houding.

Leidinggevendenden lobbyen, onderhandelen en praten met medewerkers om te weten wat er speelt. Toch verdient het wetenschappelijk gezien de aanbeveling om duidelijke grenzen te stellen aan het onderhandelen en lobbyen, om niet te verzanden in kleurloze compromissen (Aardema, 2004, p.86). Leidinggevendenden bij het UWV moeten dus een balans zien te vinden tussen lobbyen, onderhandelen en praten en grenzen stellen. Naar mijn mening zou de crux van de groepsvorming (zoals besproken in de paragraaf 'Samenbrengen') kunnen zitten in het lobbyen, praten en onderhandelen. Enerzijds is het van belang om *bottom-up* te werk te gaan (zoals besproken in paragraaf 'Stimuleren') binnen een organisatie, anderzijds zijn groepen mensen binnen het UWV verzand in eindeloze lobbygroepen en discussies. Dit werkt belemmerend voor een *disruptive innovation*.

In lijn met Aardema (2004, p.41) geven leidinggevendenden bij het UWV aan grenzen te stellen aan eindeloos onderhandelen door het goed vertellen van het verhaal. Echter ervaren leidinggevendenden dit in de praktijk wel als een uitdaging. Het vertellen van een goed verhaal behoort daarom tot een potentiële competentie voor leidinggevendenden bij het UWV (van Beirendonck, 2010, p.31).

5.3 Resultaatgerichte competenties van leidinggevendenden

Competenties in het resultaatgerichte kwadrant van het model van Aardema (2004, p.28) gaan erover, hoe mensen ertoe te brengen optimale prestaties te leveren overeenkomstig de strategische visie en missie van de organisatie (Aardema, 2004, p.43). Het resultaatgerichte kwadrant is onderverdeeld in [1] presteren en [2] koers bepalen. De



Figuur 16. Aardema (2004, p.28) en van Beirendonck (2010, p.89)

competenties die tot dit kwadrant behoren zijn in figuur 17 inzichtelijk gemaakt.

Presteren – Empirie

Het UWV is met ingang van de Participatiewet niet langer de vanzelfsprekende indicatiesteller op het gebied van arbeidsongeschiktheid en moet een advies gaan ‘verkopen’ aan gemeenten. De Leer- en Innovatiemanager stelt: *“Wij willen eigenlijk gewoon marktleider zijn [...] want je wil draagvlak houden voor de hele sociale zekerheid, dan zal je publieke middelen heel efficiënt moeten inzetten”* (UWV.1.357-361). Dit brengt de focus van leidinggevenden naar de productiviteit en resultaatgericht werken. De helft van de respondenten zegt, dat met de invoering van de Participatiewet, het UWV steeds zakelijker moet gaan handelen. Dit uit zich onder andere in het gebruik van zakelijke terminologie binnen het UWV, zoals: *“managers SMZ”* (UWV.1.540).

Het bereiken van doelen is hoog in het vaandel komen te staan en hier wordt dan ook strak op gestuurd door leidinggevenden. Een manager claim stelt: *“Als je ze hun eigen keuze laat maken dan gaat het zeker mis, dus je moet altijd wel een beetje zeggen zo gebeurt het”* (UWV.12.334-338). Het bereiken van doelen is ook belangrijk in het kader van de wettelijke verantwoordelijkheid die SMZ draagt:

Zeker als je een wettelijke taak hebt dan is het misschien ook goed dat er iets van kwalitatief toezicht is. En mensen willen dan een soort overgang om dat zoveel mogelijk weer bij medewerkers te leggen. Maar, bij een institutie, een instituut, een publieke instelling die een wettelijke taak heeft uit te voeren moet je ook een soort garantie kunnen afgeven dat dat wat je afgeeft, dat dat goed is (UWV.10.111-116)

Leidinggevenden hebben allemaal een groot verantwoordelijkheidsgevoel met betrekking tot het uitvoeren van de wet. Toch heeft de scheiding tussen de beroepsgroep en leidinggevenden ook zijn weerslag op het behalen van de resultaten. De verscheidenheid aan doelen is in de praktijk vaak lastig: *“...wat binnen SMZ of binnen onze organisatie heel erg speelt is dat we heel veel verschillende belangen hebben. [...] Dus ieder heeft zo zijn afspraken vanuit de directie. Zo zijn afspraken van ‘dit moet je presteren’”* (UWV.5.429-433). De diversiteit aan doelen is een ruimte die in de praktijk op de districtskantoren wordt ervaren, maar die er volgens leidinggevenden op het hoofdkantoor niet is: *“En dan kun je niet bepalen: wij verkopen rookworsten en wij verkopen parapluutjes zeg maar”* (UWV.11.615).

Presteren - Analyse

De kunst van het presteren is om tot de afgesproken prestaties te komen. Leidinggevenden sporen medewerkers aan de productie te halen en er stroomt een sterke werkenergie door de organisatie (Aardema, 2004, p.43).

Eggers et al. (2012) stelt dat de publieke sector op termijn zakelijker zal moeten handelen dan dat ze nu doen. Omdat het UWV met ingang van de Participatiewet niet meer de vanzelfsprekende indicatiesteller op het gebied van arbeidsongeschiktheid is, moet de organisatie vanaf 1 januari 2015 zakelijker gaan handelen. Leidinggevenden bij het UWV geven aan te spreken in zakelijke terminologie, maar verder kunnen ze weinig concrete zakelijke handelingen adresseren. Mogelijk is het zakelijk handelen dus ook een potentiële competentie voor leidinggevenden van het UWV (van Beirendonck, p.31).

Het zakelijk handelen impliceert in mijn optiek een *top-down* benadering door de focus op efficiënte en effectieve realisatie van de organisatiedoelstellingen (van Beirendonck, 2010, p.23). Ondanks het streven om meer *bottom-up* leiding te geven (zoals besproken in paragraaf 'stimuleren') verzanden leidinggevenden van het UWV toch in een *top-down* benadering. Dit krijgt in de praktijk vorm door de focus op het bereiken van doelen en het aansturen hierop.

De focus van leidinggevenden bij het UWV op het behalen van resultaten is mede toe te schrijven aan de politiek-maatschappelijke verantwoordelijkheid die de organisatie draagt (Aardema, 2004, p.155). Het UWV is tenslotte verantwoordelijk voor het uitvoeren van de wet. Een potentiële competentie die Aardema (2004, p.161) hier adviseert is dat leidinggevenden waardering uitspreken naar medewerkers.

Leidinggevenden ervaren een grote verscheidenheid aan doelen en belangen bij het UWV. De diversiteit aan belangen komt het behalen van doelstellingen doorgaans niet ten goede, omdat iedereen een eigen belang nastreeft en deze ook conflicterend kunnen zijn. De conflicterende belangen bevinden zich meestal tussen de professionals en leidinggevenden. Het zou de organisatie helpen om meer eenduidigheid in de doelen te krijgen. Concreet zouden leidinggevenden de collectiviteit in de organisatie kunnen vergroten (Aardema, 2004, p.42).

Koers bepalen – Empirie

Meer dan de helft van de leidinggevenden ervaart een grote afstand tussen het hoofdkantoor en de districtskantoren. Op het districtskantoor wordt gezegd: *"...en dan rijd ik naar Amsterdam en dan worden die torens groter en groter en groter. En dan reden we terug uit Amsterdam en dan werden de torens weer kleiner en kleiner"* (UWV.11.490-491). En andersom wordt er op het hoofdkantoor gezegd over de districtskantoren: *"...daar verzinnen ze van alles"* (UWV.3.121-122). Vooral leidinggevenden in de districtskantoren ervaren een grote afstand tussen de districten en het hoofdkantoor: *"...dan*

komen de mensen uit het hoofdkantoor in de districten vertellen hoe het dan moet” (UWV.1.132-136). Toch is een bepaalde mate van aansturing vanuit het hoofdkantoor noodzakelijk, gezien het UWV de wet uitvoert: “Wij willen dat de normaalverdeling zo klein mogelijk is. Om te waarborgen dat als je onverhoopt te maken krijgt met ons dat je van Groningen, Emmen tot Maastricht. Dat je gelijk wordt behandeld. Maar we willen tegelijkertijd dat die arts zich wel in jou verdiept” (UWV.11.146-150). De balans vinden tussen oog voor het individu en een standaardkwaliteit is een uitdaging voor leidinggevend. Ter illustratie onderstaand citaat van een stafarbeidsdeskundige op een districtskantoor:

Het hoofdkantoor probeert ons natuurlijk ook een systematiek aan te leveren die ook wetenschappelijk wat handen en voeten heeft. Maar dan zie je vaak dat datgene wat we dan terugkrijgen, waarvan wij denken daar moeten we eens over nadenken en mee bezig gaan. Dat dat wel op een heel hoog abstract niveau is bedacht (UWV.6.274-279)

Leidinggevend hebben behoefte aan het concreet en daadkrachtig formuleren van doelen. Om daadkracht te illustreren zegt de veranderingsmanager dat daar lef voor nodig is: *“Daar moet je dus wel de ballen voor hebben” (UWV.2.407). Leidinggevend bij het UWV hebben een duidelijke ‘honger’ naar concrete en heldere doelstellingen, terwijl de experts juist aanbevelen om kaders te bieden waarbinnen het beleid uitgevoerd moet worden: “Het resultaat te formuleren en niet de route daarheen” (Ex.2.101-111).*

Alle leidinggevend stellen dat ze gevoel voor urgentie hebben wanneer de radicale verandering wet gedreven is *“Nou dan gelden daar ook hele strenge richtlijnen van ehh die wij moeten volgen” (UWV.8.48-50).*

Koers bepalen - Analyse

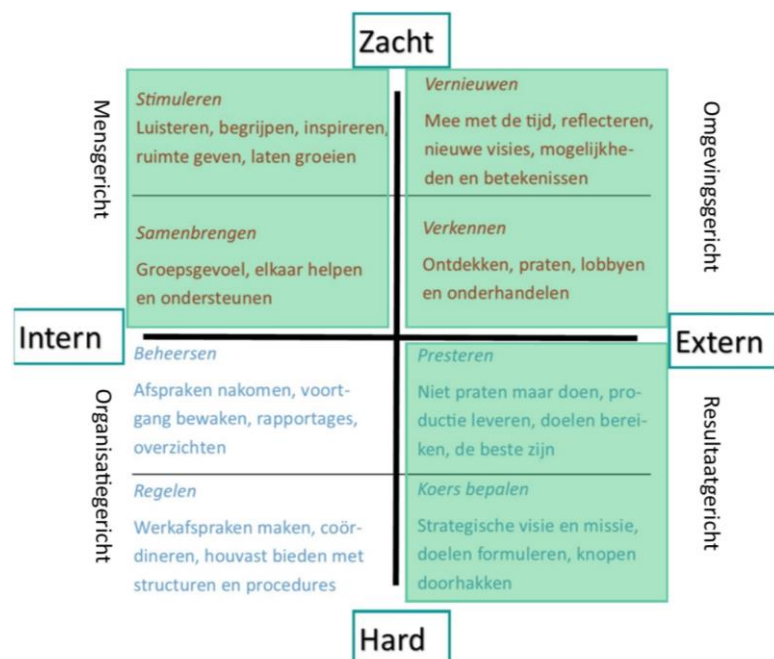
De kunst van het bepalen van een koers is het (be)sturen. Leidinggevend zijn doortastend, directief en bewaken de tijd en voortgang van de organisatie. Omdat leidinggevend die de koers bepalen niet eenvoudig van de beleidslijnen afwijken, wordt er door leidinggevend op het districtskantoor een grote afstand ervaren tussen het hoofdkantoor en de districtskantoren. Het is enerzijds een uitdaging voor districtskantoren om een vertaalslag te maken van de strategische visie en missie vanuit het hoofdkantoor naar de praktijk. En het is anderzijds een uitdaging voor de hoofdkantoren om een balans te vinden tussen het concretiseren van doelstellingen en het bieden van vrije ruimte aan de districtskantoren (Aardema, 2004, p.164).

De invulling en uitvoering van een wet staat niet ter discussie en bepaalt in grote mate de strategische visie en missie van de organisatie. Gedetailleerde overeenkomsten en programma’s

veronderstellen de maakbaarheid van een organisatie die in de werkelijkheid niet bestaat (Aardema, 2004, p.164). De experts en Aardema (2004, p.164) adviseren kaders te bieden waarbinnen de leidinggevenden ruimte krijgen voor eigen invulling. Dit wordt bij het UWV ook in de praktijk gebracht, maar toch worden de kaders ervaren als te ‘abstract’. Hierdoor kunnen leidinggevenden zich lastig vereenzelvigen met de strategische visie en missie van de organisatie. Een potentiële competentie voor leidinggevenden is dus het schakelen tussen “wens en realiteit” (Aardema, 2004, p.164).

5.4 Organisatiegerichte competenties van leidinggevenden

Competenties in het organisatiegerichte kwadrant van het model van Aardema (2004, p.28) betreffen het (laten) bedenken van regels om uiteindelijk een efficiënter werkproces te faciliteren. Het organisatiegerichte kwadrant is onderverdeeld in [1] beheersen en [2] regelen. Bijbehorende competenties zijn in figuur 18 inzichtelijk gemaakt.



Figuur 17. Aardema (2004, p.28) en van Beirendonck (2010, p.89)

Beheersen – Empirie

Een Leer- en Innovatiemanager stelt dat sturen: “zit als het ware in de genen van deze organisatie” (UWV.1.490). Ook het maken van rapportages is de leidinggevenden bij het UWV op het lijf geschreven, er worden veel “prachtige notities” geschreven (UWV.1.69). Meer dan twee derde van de respondenten benadrukt het belang van het nakomen van afspraken en het maken van overzichten. Het behalen van doelstellingen en dit inzichtelijk maken via overzichten en rapportages is belangrijk, gezien er verantwoording afgelegd moet worden aan de politiek. Veranderingen in het werk staan niet ter discussie wanneer de verandering wet gedreven is: “Als de politiek besluit van: Nou iedereen moet her gekeurd worden. Nou dan doen we dat” (UWV.8.83-84). Omdat de Participatiewet een wet gedreven innovatie is speelt het beheersen een hoofdrol in de organisatie, een manager claim illustreert zijn functie aan de hand van een pakkende metafoor: “Dus ik ben zowel de schoolmeester als de politieagent” (UWV.12.43). Een stafverzekeringarts stelt dat het beheersen en houvast bieden aan de hand van structuren door leidinggevenden bij professionals geen zin heeft, ook wanneer de verandering wet gedreven is:

Hier wordt de professie heel zwaar aangezet. Dus daarmee krijg je dus een soort maatschappelijk taakveld waar die artsen zich in bewegen. Dus [...] uniforme sturing bereik je niet zeg maar door als manager er dik bovenop te gaan zitten want dat lukt je toch niet. Maar je probeert zeg maar door gebruik te maken van gelijke kennisbegrippen. Wil je dat mensen gelijk gaan handelen (UWV.10.154-158)

De eigengereidheid van de professionals wordt benadrukt door een andere stafverzekeringsarts: *“De beroepsgroep zijn professionals, wij ehh wij nemen beslissingen op grond van onze kennis en daarbij betrekken we onze regelgeving. En de manager zorgt er voor dat we dat werk kunnen doen he. Door de computers, door de kamers te regelen”* (UWV 8. 116-118). Een stafverzekeringsarts stelt in bovenstaand citaat dat de professie superieur is ten opzichte van de organisatiedoelstellingen. Bijna alle leidinggevenden ervaren dit als een uitdaging. De experts benadrukken het belang van het behouden van het overzicht voor leidinggevenden en formuleren de volgende aanbeveling: *“In other words maintaining a helicopterview on the project”* (EX.1.489-490). Menno Lanting accentueert de noodzakelijkheid van transparantie van leidinggevenden in dit proces (EX.2.110).

Beheersen - Analyse

Het is de kunst van het beheersen om op de hoogte te zijn wat er speelt en daar zo nodig bij te sturen (Aardema, 2004, p.42).

Leidinggevenden in de publieke sector hebben momenteel een *“obsessie voor controle”* (Aardema, 2004, p.113). Ook leidinggevenden bij het UWV ondervinden een hoge mate van regeldwang door het maken van rapportages, overzichten en het bewaken van de voortgang. Ze trachten zo volledig mogelijk te rapporteren aan de overheid gezien hun politiek-maatschappelijke verantwoordelijkheid die ze naar de regering moeten afleggen. In de praktijk leidt dit volgens Aardema (2004, p.113) tot *“invuloefeningen”* die ten koste gaan van de kerntaken van de organisatie. Een potentiële competentie voor leidinggevenden is een adequate beheersing van taak- en doelstellingen.

De geïnterviewde experts bieden hiertoe een praktische tip voor de leidinggevenden: het hebben van een *helicopterview*. In de gesprekken met de leidinggevenden bij het UWV is het behouden van overzicht niet expliciet ter sprake gekomen. Leidinggevenden zeggen, in lijn met Aardema (2004, p.42), wel op de hoogte te willen zijn van wat er in de organisatie speelt. In mijn optiek valt hier nog een slag te maken voor leidinggevenden van het UWV en is het hebben van een *helicopterview* een potentiële competentie.

Reflecterend op de literatuur van Aardema (2004, p.126) weet zowel de ‘schoolmeester’ als de ‘politieagent’ wat er speelt in de organisatie, maar spreekt deze metafoor niet van vertrouwen. De

impliciete controle die in mijn optiek ten grondslag ligt aan deze metaforen maakt inzichtelijk dat er een sterke nadruk is op 'beheersende' competenties bij leidinggevenden van het UWV.

Regelen – Empirie

“Dus we zijn wel eens gestuit op het fenomeen dat in Groningen vol trots van alles werd ontwikkeld en in Limburg helaas óók en dat er weinig kennisdeling plaatsvond. Dus daar zijn we heel erg mee bezig geweest” (UWV.1.116-120). Ruim de helft van de leidinggevenden stelt dat het werken volgens strakke kaders en controle een vereiste is in een grote organisatie zoals het UWV.

Bij meer dan de helft van de respondenten is het credo: *“Het wat is van ons en het hoe is van jullie”* (UWV.2.452-453) aan bod gekomen in de interviews. Het 'wat' is het uiteindelijke doel dat de afdeling c.q. organisatie moet behalen, het 'hoe' is de manier waarop leidinggevenden invulling geven aan het behalen van dit doel. Met deze tweedeling duiden leidinggevenden van het hoofdkantoor op de kaders die landelijk aangeboden worden ten behoeve van het houvast bieden met structuren en procedures en dat de precieze invulling aan de districtskantoren wordt overgelaten. Echter is dit een vaag begrip dat heel breed opgevat kan worden. Het is een schijnbare vrije ruimte die het hoofdkantoor biedt, dit zorgt voor verwarring bij de leidinggevenden op de districtskantoren: *“Maar als dat 5% of 10% is, dan moet ik niet zeggen het hoe is van jou”* (UWV.2.463). Hier heeft meer dan driekwart van de leidinggevenden bij het UWV dan ook moeite mee.

Menno Lanting stelt als voorwaarde voor het bieden van houvast binnen de organisatie, dat de leidinggevenden de huidige werkprocessen en structuren ter discussie moet stellen. Hiertoe behoort volgens hem zeker ook de eigen functie van de leidinggevenden:

De wegen zijn er wel maar dan moet er ook een intentie zijn bij de leiders om dat ook daadwerkelijk te willen. En dat geeft een andere verhouding tot macht. Ook wat van je macht afstaan. Het zijn allemaal best lastige dingen voor de gemiddelde leider. [...] Wij hebben leiderschap ook bijna altijd gezien als iets in hiërarchie. [...] Een leider staat in de top van de hiërarchie en bepaalt de top van de organisatie. Het is in deze hoog complexe tijd is het hoogst onverantwoordelijk om zo veel macht te leggen bij zo'n klein clubje van mensen in de organisatie. Terwijl we zo enorm veel kennis in de rest van de piramide hebben
(Ex.2.295-300)

Regelen - Analyse

Het is de kunst van regelende leidinggevenden om vast te leggen wat hij of zij van medewerkers verwacht en hoe ze dat doen. Het strak coördineren van werkprocessen is in een grote organisatie als het UWV van groot belang, gezien de maatschappelijke-politieke verantwoordelijkheid die de

organisatie als zelfstandig bestuursorgaan draagt (Aardema, 2004, pp.42-43). Er bestaat echter onduidelijkheid onder de leidinggeevenden over de mate waarin het UWV 'zelfstandig' is.

De leidinggeevenden op de districtskantoren ondervinden een uitdaging voor wat betreft het invullen van de vrije ruimte van het 'hoe' dat het hoofdkantoor biedt. Aardema (2004, p.127) stelt dat: "*Hoog regelt hoe laag zich moet gedragen*". De hoogste wetgever bepaalt hoe leidinggeevenden zich bij het UWV moeten gedragen. Leidinggeevenden op het hoofdkantoor pretenderen dat de wet ook een bepaalde mate van vrije invulling kent, in de praktijk blijkt deze vrijheid echter beperkt. Mogelijk kan hier gesproken worden van een schijnvrijheid. Het bieden van helder afgebakende kaders en vrije ruimte is een potentiële competentie voor leidinggeevenden op zowel het hoofdkantoor als de districtskantoren.

Als we spreken in termen van regelen, dan is het volgens Aardema (2004, p.140) van belang dat leidinggeevenden regels kritisch aan de kaak stellen. Hiertoe behoren volgens de experts ook de regels van leidinggeevenden die wel eens ten kosten zouden kunnen zijn van de eigen functie van de leidinggeevenden. Zelfreflectie is een potentiële competentie voor leidinggeevenden, omdat deze in geen van de interviews ter sprake is gekomen.

Regels zijn inherent verbonden aan een hiërarchische structuur van een bureaucratische organisatie. Het UWV wordt volgens leidinggeevenden gekenmerkt door een professionele bureaucratie (Mintzberg, 2006, p.200). Het is van groot belang dat leidinggeevenden van het hoofdkantoor niet verzanden in een fijnmazig woud van uitgestippelde kaders, ook al vragen de leidinggeevenden op de districtskantoren hier om. Bij een *disruptive innovation* raadt Aardema (2004, p.128) leidinggeevenden aan de organisatie te 'kantelen'. Het kantelen van de organisatie houdt in dat er een coachende stijl van leidinggeven heerst waar mensen in de organisatie gestimuleerd worden elkaar aan te spreken op gewenst gedrag en niet te vervallen in het *top-down* aansturen van medewerkers op wet- en regelgeving.

5.5 Tot besluit

Wetenschappelijke literatuur beveelt aan om een 'verbindend leiderschap' aan te gaan (Aardema, 2004, p.15). Er moet een balans gevonden worden tussen de verschillende competenties die van belang zijn bij het leidinggeven bij een *disruptive innovation*. Voor leidinggeven bij een *disruptive innovation* onderkent Aardema (2004, p.64) een lichte voorkeur voor de mens- omgeving- en organisatiegerichte competenties. Het is in de realiteit niet haalbaar om als leidinggevende over alle vereiste competenties te beschikken. Een mogelijke oplossing hiervoor is om mensen rond de leidinggevende te selecteren met kwaliteiten waarover de leidinggevende zelf minder beschikt (Aardema, 204, p.44).

Leidinggeevenden bij het UWV hebben in de interviews aangegeven dat ze streven naar integraal leidinggeven. Integraal leidinggeven is het symbool voor bedrijfsmatig werken bij de overheid (Aardema, 2004, p.31). Aardema beschrijft integraal leidinggeven als:

Het ideaal van rationele bestuurders en managers die, ieder in de eigen positie, de best mogelijke beslissingen nemen op basis van de best mogelijke informatie. De politiek stuurt op hoofdlijnen. De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken ligt bij de managers en het echte werk wordt zo laag mogelijk in de organisatie uitgevoerd (Aardema, 2004, p.31)

Op papier biedt integraal management inderdaad de oplossing voor veel uitdagingen in de publieke sector. Echter, het lukt slechts weinig organisaties dit effectief toe te passen, vaak omdat leidinggeevenden snel geleid worden door de waan van de dag. Daarbij is het schakelen tussen politieke ambities en de werkvloer lastig in praktijk te brengen (Noordegraaf, 2000; Aardema, 2004, p.31). Sporen van integraal leidinggeven zijn in de verschillende kwadranten aan de orde gekomen. Het 'zakelijk te werk gaan bij de overheid' en het 'reflecteren, luisteren en lobbyen' is in de interviews ter sprake gekomen. Echter blijkt het in de praktijk lastig om integraal leiding te geven. Aardema (2004, p.31) beveelt in dit geval aan om 'te sturen op hoofdlijnen'. Maar het sturen op hoofdlijnen wordt door leidinggeevenden bij het UWV ervaren als 'te abstract'.

Huidige mensgerichte competenties van leidinggeevenden bij het UWV zijn vooral het luisteren naar medewerkers. In dit kwadrant zijn veel potentiële competenties te adresseren zoals: *bottom-up* en coachend leidinggeven en het geven van ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

Huidige omgevingsgerichte competenties van leidinggeevenden bij het UWV is de algemene bereidheid om mee te gaan in verandering, het creatief denken, het aanreiken van persoonlijke ontwikkeling in het kenniscentrum en het praten, onderhandelen en lobbyen. Potentiële competenties is het vertellen van een goed, visionair verhaal als leidinggevende.

Huidige resultaatgerichte competenties van leidinggeevenden bij het UWV is vooral het *top-down* en centraal aansturen op strakke doelstellingen in de organisatie. Potentiële competenties zijn het zakelijk handelen en het ombuigen van *top-down* aansturen naar en *bottom-up* aansturing.

Huidige organisatiegerichte competenties van leidinggeevenden bij het UWV is het maken van overzichten en rapportages. Leidinggeevenden van het UWV verzanden snel in het beheersen en in regeldwang jegens medewerkers. Potentiële competenties zijn het hebben van een *helicopterview* en het oprecht ter discussie stellen van verschillende organisatieprocessen (waaronder de eigen functie).



6. Conclusie – Het schip afmeren

Figuur 18. Afbeelding afmeren. Overgenomen van onbekend. Verkregen via http://www.watersportwinkelwebshop.nl/media/catalog/category/afmeren_banner_6.jpg

In dit hoofdstuk zal ik mijn onderzoek afmeren. Met stevige lijnen zal ik in dit hoofdstuk de uitkomsten van mijn onderzoek vastleggen.

Allereerst zal ik de deelvragen beantwoorden om tot slot tot beantwoording van de hoofdvraag te komen.

Een *disruptive innovation* is volgens wetenschappelijke literatuur een snel opkomende, revolutionaire verandering. Het brengt een fundamenteel *andere* wet- en regelgeving, *andere* diensten of *ander* beleid met zich mee (Christensen, 2006, p.xviii). Het veegt bestaande wet- en regelgeving, diensten of beleid radicaal van de kaart (Assink, 2006, p.216). Met andere woorden: een *disruptive innovation* is “*a new way of playing the game*” (Charitou & Markides, 2003, p.54). Het succes en de invloed van een *disruptive innovation* is het grootst wanneer de motivatie en mogelijkheid om te veranderen hoog zijn binnen een organisatie (Markides & Charitou, 2003, p.61). Markides (2006, p.19) spreekt over een *business-model disruptive innovation*. Een *business-model disruptive innovation* wordt naast de radicale, nieuwe strategie ook gekenmerkt door de invloed die het op de organisatie heeft en de verandering van de marktpositie van de organisatie (Markides, 2006, p.20).

Het wordt in wetenschappelijke literatuur aanbevolen om verschillende competenties van leidinggevendenden in de publieke sector over het algemeen zo veel mogelijk in synergie met elkaar tot ontplooiing te laten komen (van Beirendonck, 2010, p.98; Aardema, 2004, p.37). Omdat een perfecte balans vaak niet haalbaar is in de praktijk, gaat er een lichte voorkeur uit naar de ‘interne’ en ‘zachte’ competenties voor leidinggevendenden bij een *disruptive innovation* (Aardema, 2004, p.19). Concreet

spreekt Aardema (2004, p. 28) over acht soorten competenties verdeeld over vier kwadranten: In het mensgerichte kwadrant beveelt Aardema de volgende competenties aan: [1.1] Stimuleren: Luisteren, begrijpen, inspireren, ruimte geven en laten groeien. [1.2] Samenbrengen: Groepsgevoel, elkaar helpen en ondersteunen. In het omgevingsgerichte kwadrant beveelt Aardema de volgende competenties aan: [2.1] Vernieuwen: Mee met de tijd, reflecteren, bedenken van nieuwe visies, bedenken van nieuwe mogelijkheden en bedenken van nieuwe betekenissen. [2.2] Verkennen: Ontdekken, praten, onderhandelen en lobbyen. In het resultaatgerichte kwadrant beveelt Aardema de volgende competenties aan: [3.1] Beheersen: Afspraken nakomen, voortgang bewaken, rapportages- en overzichten maken. [3.2] Regelen: Werkafspraken maken, coördineren, houvast bieden met structuren en procedures.

Deze competenties zijn van belang omdat de mensen intrinsiek gemotiveerd moeten worden om mee te gaan in de invloedrijke verandering als een *disruptive innovation* (Assink, 2006, p.216; Charitou & Markides, 2006, p.24). Wetenschappelijk gezien leidt het centraal sturen op doelstellingen niet tot effectiever of efficiënter werken bij innovaties (Aardema, 2004, p.141).

De volgende competenties worden door leidinggevendenden bij het UWV ervaren als zijnde nodig bij een *disruptive innovation*. De competenties bespreek ik aan de hand van de literatuur en de empirie.

Mensgerichte competenties van leidinggevendenden zijn essentieel bij een *disruptive innovation*, omdat de invloed van de innovatie groot is en het individu gemotiveerd moeten worden om mee te gaan in een verandering (Assink, 2006, p.216; Charitou & Markides, 2006, p.24). Mensgerichte competenties zijn ondervertegenwoordigd bij leidinggevendenden van het UWV. De enige huidige competentie in dit kwadrant waar leidinggevendenden bij het UWV over beschikken is het luisteren naar medewerkers. Uit de interviews is een sterke groepsvorming bij het UWV ter sprake gekomen. Deze groepsvorming is een uitdaging voor het UWV. Leidinggevendenden moeten compromissen sluiten tussen de verschillende groepen in de organisatie, wat de organisatiedoelstellingen niet ten goede komt (Aardema, 2004, p.40). Het geven van ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid, coachend en *bottom-up* leidinggeven zijn potentiële competenties van leidinggevendenden. Leidinggevendenden bij het UWV hebben het streven om deze competenties te ontwikkelen, maar hebben meer handvatten nodig deze te praktiseren.

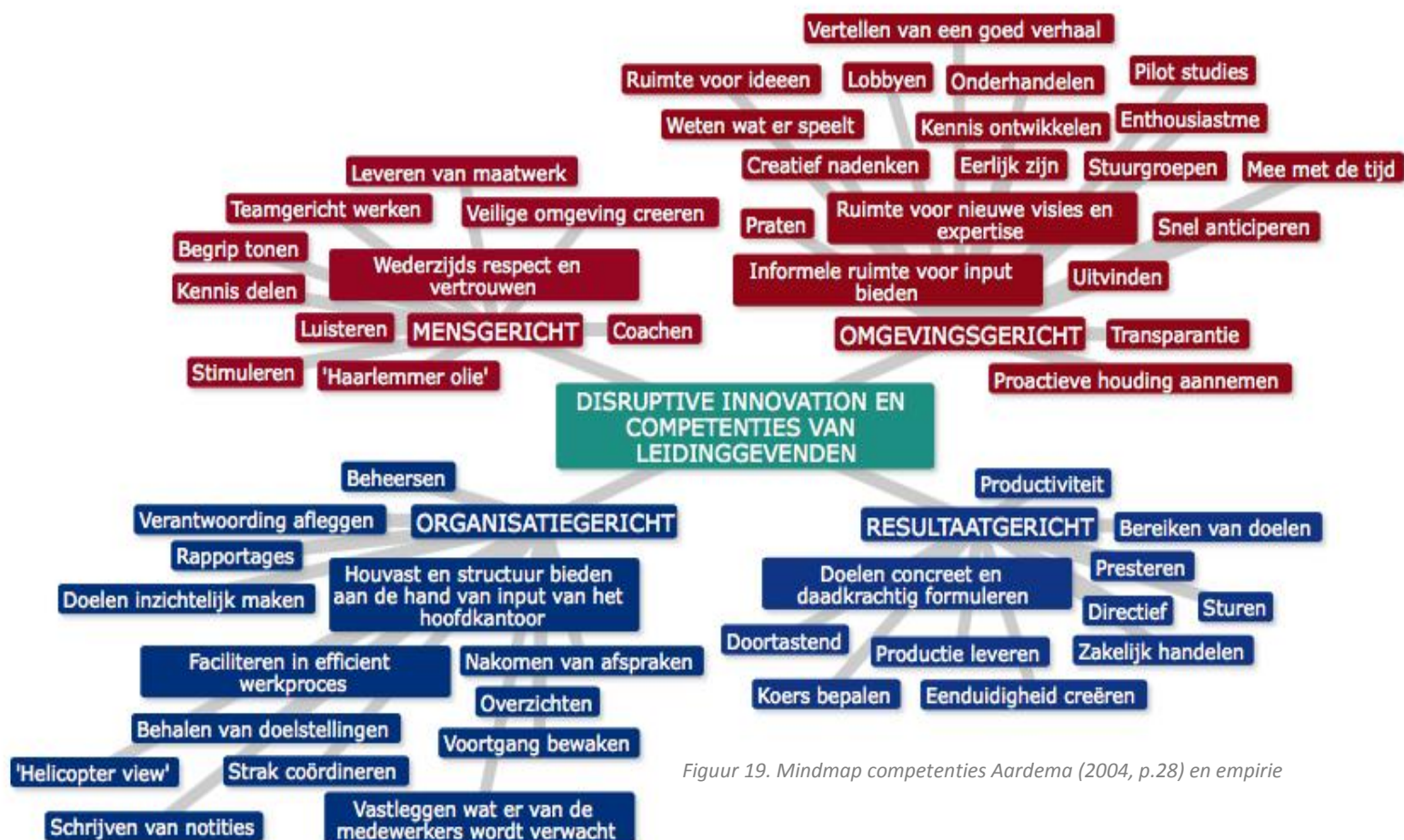
Leidinggevendenden met omgevingsgerichte competenties zijn goed in het structureren van de juiste informatie uit de organisatie en omgeving om zo de ontwikkeling te bevorderen (Aardema, 2004, p.28). Alle leidinggevendenden bij het UWV zijn bereid mee te gaan in de *disruptive innovation*, omdat het een wet gedreven verandering is. Huidige competenties die helpen in het meegaan met deze radicale verandering zijn volgens leidinggevendenden bij het UWV creatief nadenken, persoonlijke

ontwikkeling bieden aan medewerkers via het kenniscentrum, praten, lobbyen en onderhandelen. Echter zorgt het praten, lobbyen en onderhandelen ook voor een uitdaging. Leidinggevenden bij het UWV moeten waken om niet te verzandden in eindeloze discussies. Een potentiële competentie voor leidinggevenden van het UWV is het stellen van grenzen. Experts bevelen leidinggevenden aan om een goed verhaal te vertellen. Door het vertellen van een goed, en helder verhaal aan de medewerkers krijg je medewerkers mee in een *disruptive innovation*. In de praktijk blijkt er weinig ruimte voor reflecteren en bedenken van nieuwe visies door bestaande afspraken en protocollen, de gemiddelde hoge leeftijd van de medewerkers binnen het UWV en de prominente rol van de beroepsgroep in de organisatie.

Leidinggevenden met resultaatgerichte competenties brengen mensen ertoe optimale prestaties te leveren, overeenkomstig de strategische visie en missie van de organisatie (Aardema, 2004, p.36). Door de politiek-maatschappelijke verantwoordelijkheid die het UWV heeft, verzandden leidinggevenden vaak in het *top-down* aansturen van medewerkers. De huidige competenties in het resultaatgerichte kwadrant hebben betrekking tot een *top-down* benadering van leidinggevenden bij het UWV. Er wordt strak gestuurd op het uitvoeren van de wet, en weinig ruimte geboden voor eigen inbreng. Potentiële competenties van leidinggevenden bij het UWV is de focus te verleggen van resultaatgerichte competenties, naar mensgerichte waarderende competenties jegens de medewerkers. Het verdient wetenschappelijk gezien de aanbeveling om leidinggevenden bij het UWV in de toekomst een balans te laten zoeken tussen het geven van ruimte aan de medewerkers en het landelijk uniform uitvoeren van wet- en regelgeving (Aardema, 2004, p.164).

Leidinggevenden met organisatiegerichte competenties bedenken regels om uiteindelijk een efficiënter werkproces te faciliteren (Aardema, 2004, p.28). Zowel de beheersende als regelende competenties zijn sterk benadrukt in de interviews. Leidinggevenden zeggen zelf een uitdrukkelijk faciliterende rol te vervullen. De staf waarborgt de kwaliteit van het werk van de professionals. Momenteel heerst er een sterke regeldwang bij de leidinggevenden, middels rapportages en werkafspraken proberen leidinggevenden grip te houden op medewerkers. Experts bevelen leidinggevenden bij het UWV een *helicopterview* aan als potentiële competentie. Naast het hebben van een *helicopterview* is het hebben van transparante en coachende competenties een vereiste bij leidinggevenden.

In figuur 20 is inzichtelijk gemaakt welke competenties leidinggevendens nodig hebben bij een *disruptive innovation*. Competenties uit de wetenschappelijke literatuur en semigestructureerde interviews zijn in dit overzicht betrokken. Het model biedt inzicht in de competenties die ik gevonden heb, maar geeft geen prioritering weer. Vanuit de literatuurstudie heb ik een lichte voorkeur aangetroffen voor de rode-, omgeving-, mens- en organisatiegerichte competenties. Uit de empirische studie is gebleken dat de blauwe, resultaat- en organisatiegerichte competenties, omwille van wet- en regelgeving vaak nog de overhand hebben. Uit de interviews met leidinggevendens bij het UWV en experts is naar voren gekomen dat luisteren, zakelijker denken, reflecteren, kennis delen en ontwikkelen, het hebben van overzicht, vertrouwen uitstralen, en het hebben van een goed-, en creatief verhaal, cruciale competenties zijn voor leidinggevendens bij een *disruptive innovation*. Al met al kan geconcludeerd worden, dat de rode competenties ondervertegenwoordigd zijn bij het UWV (figuur 20). Uiteindelijk is het streven om de competenties in balans met elkaar toe te passen, met andere woorden integraal leiderschap te voeren. Echter blijkt dat in de praktijk vaak een grote uitdaging, omdat leidinggevendens al snel worden geleid door de waan van de dag en niet op het balanceren van competenties (Aardema, 2004, pp.30-31). Toch zouden de *disruptive innovations* idealiter ook moeten behoren tot 'de waan van de dag' (Christensen & Raynor, 2003, p.69).



Figuur 19. Mindmap competenties Aardema (2004, p.28) en empirie

6.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals beschreven in de methodologische verantwoording (hoofdstuk 2) heb ik bewust gekozen voor een kwalitatief, fenomenologisch onderzoek. Omwille van tijd en capaciteit heb ik een beperkt aantal van vijftien semigestructureerde interviews in het onderzoek betrokken. De allereerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook dit onderzoek op grotere schaal uit te voeren. Daarbij is het aan te bevelen om meerdere publieke organisaties in het onderzoek te betrekken. De ervaring uit dit onderzoek leert, dat het wellicht waardevol kan zijn om op basis van de functieprofielen en bijbehorende competenties die vanuit de organisatie geformuleerd zijn, kwantitatieve componenten in de methode op te nemen. Dit om te bepalen welke competenties leidinggevend in de praktijk ook daadwerkelijk toepassen bij een *disruptive innovation*. Zo kan een rangschikking gemaakt worden en eventueel prioritering aangegeven worden in meest belangrijke competenties.

Aangezien dit een verkennend veldonderzoek is geweest, heb ik leidinggevend van elk niveau in het onderzoek betrokken. Omdat er mogelijk een verschil (of meerdere verschillen) zit(ten) in competenties in de verschillende niveaus van leidinggeven bij een *disruptive innovation*, is het aan te raden hier in een vervolgonderzoek rekening mee te houden. Het lijkt mij niet alleen waardevol om te onderzoeken welke competenties een specifieke leidinggevende nodig heeft bij een *disruptive innovation*, maar ook hoe die competenties zich tot elkaar verhouden. Ik verwacht dat er verschillen zijn in competenties van leidinggevend op het hoofdkantoor en de districtskantoren. De plek van de leidinggevende in de hiërarchie van de organisatie heeft hierin mogelijk ook een interessante rol.

De publieke sector laat over het algemeen nog diverse mogelijkheden liggen als het gaat om effectief inzetten van *disruptive innovation*. Toch wijst onderzoek uit dat het raadzaam is voor publieke organisaties om hier in te investeren omdat de enige manier om *meer* te doen met *minder* geld, het anders organiseren van werkprocessen (Eggers et al., 2012, p.17-18). Bij een krimpende overheid biedt een *disruptive innovation* de oplossing. Hier is nog veel winst te behalen voor de publieke sector. Daarom is het wetenschappelijk relevant om meer onderzoek te doen naar *disruptive innovation*, juist in de publieke sector.



Figuur 20. Afbeelding boei. Overgenomen van onbekend. Copyright onbekend. Verkregen via <http://www.dhrk.nl/wp-content/themes/dhrk/images/reddingsboei.png>

In dit hoofdstuk doe ik het UWV aanbevelingen op basis van de wetenschappelijke literatuur en de empirie over benodigde competenties

van leidinggevendenden bij een *disruptive innovation*. Ik werp de onderzoeksorganisatie in die zin een boei toe.

Zowel de leidinggevendenden als de experts benadrukken de noodzakelijkheid van *bottom-up* (oftewel rood en zacht) leidinggeven bij een *disruptive innovation*. Hier staan de mens- en omgevingsgerichte competenties centraal. Echter blijkt dat veel leidinggevendenden bij het UWV nog een slag te maken hebben, als het gaat om mensgerichte en coachende competenties. Ze zeggen vertrouwen te hebben in de medewerkers, maar wanneer ik doorvroeg of er een veilig omgeving was waar iedereen alles kon zeggen, moest deze vraag vaak ontkennend beantwoord worden. Leidinggevendenden kunnen vaak niet een volledig veilige ruimte bieden waar vrijuit gesproken kan worden, omdat er een sterke focus heerst op resultaten. Concreet adviseer ik dan ook competenties als transparantie, oprechtheid en vertrouwen in een veilige omgeving voor de medewerkers te bieden om ook de mens in de organisatie te waarderen.

Niet alleen de leidinggevendenden ervaren een sterke focus op het behalen van prestaties. Dit vertaalt zich ook door naar het gedrag van de medewerkers. Door de focus op het behalen van resultaten vindt er groepsvorming plaats binnen de divisie SMZ. Deze groepen spelen elkaar over en

weer 'de zwarte piet' toe als het gaat om het niet-behalen van resultaten. Op het hoofdkantoor wordt de beroepsgroep of professional vaak 'eigenwijs' genoemd. En op de districtskantoren krijgt het hoofdkantoor vaak voor de voet geworpen dat de strategische missie en visie op een te abstract niveau geformuleerd wordt. In het kader van 'integraal leidinggeven', zoals verschillende leidinggevendenden en de experts benadrukt hebben, is mijn aanbeveling de nadruk te leggen op de overeenkomsten binnen de divisie SMZ, in plaats van op de verschillen. Een concrete competentie die dit zou kunnen bewerkstelligen, is het aanvragen van de dialoog door de leidinggevende om elkaar beter te begrijpen.

Wet- en regelgeving worden vaak ervaren als een gegeven voor de leidinggevendenden bij Sociaal Medische Zaken. Echter baseert de politiek wet- en regelgeving mede op basis van rapportages en overzichten die het UWV als zelfstandig bestuursorgaan aan de overheid overlegt. Het verdient dan ook mijn aanbeveling om wet- en regelgeving als een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen te beschouwen in plaats van een gegeven dat van buitenaf wordt opgelegd. Concreet kunnen competenties als stimuleren en vernieuwen hierbij helpen.

Verschillende leidinggevendenden hebben in de interviews aangegeven dat ze 'zakelijker' te werk willen gaan. Dat komt ook terug in de terminologie, woorden als 'manager' en 'de klant' worden gebruikt. Het is voordelig te focus te verleggen naar de mensen in de organisatie, omdat participatie de betrokkenheid en inzet van de organisatieleden bevordert (Aardema, 2004, p.35). Concreet houdt dit in dat de leidinggevendenden vertrouwen leren krijgen (en vasthouden) in medewerkers.

Concluderend verdient het de aanbeveling om meer mensgericht te werk te gaan binnen Sociaal Medische Zaken. Concreet betekent dit: *bottom-up* leiding te geven, te luisteren, te begrijpen, te inspireren, ruimte geven, een *helicopterview* op de organisatieprocessen te houden, het geven van vertrouwen, het vertellen van een goed verhaal, creatief na te denken, het geven van vertrouwen en het delen- en ontwikkelen van kennis.



8. Discussie – De protestvlag hijsen

Figuur 21. Afbeelding protestvlag. Overgenomen van George Kniest. Copyright 2014. Verkregen via <http://beeldbank.prepublisher.com/pictures/INTERNET/PGK/8/PGKZ4538.jpg>

Wanneer ik een protestvlag hijs tijdens een wedstrijd geef ik aan dat ik na de wedstrijd het een en ander wil heroverwegen in een

discussie met actoren uit het wedstrijdveld. In dit hoofdstuk reflecteer ik kritisch op mijn onderzoeksaanpak en het onderzoeksproces.

8.1 Reflectie op onderzoeksaanpak

Tijdens het begin van de Master Communicatie, Beleid en Management heb ik op onderzoeksgebied raakvlakken gevonden met medestudent, Jochem Hoogenboom. Een van die raakvlakken is dat we een sterke gedeelde interesse hebben voor wat betreft innovaties. In het bijzonder *disruptive innovations*. De snelheid, de verandering, de spanning, risico en invloed die deze vorm van innovatie met zich meebrengt heeft in het bijzonder mijn belangstelling. Tijdens het formuleren van de onderzoeksopzet heb ik veel met een medestudent gespard. We hebben kritisch op de ideeën van elkaar gereflecteerd. Jochem heeft in zijn onderzoek gelet op de structuur van de organisatie en ik op de competenties van leidinggevenden bij een *disruptive innovation*. Omdat dit onderwerp inhoudelijk vele raakvlakken had heb ik zeven van de vijftien interviews samen met hem opgezet en afgenomen. Bij het analyseren van de onderzoeksgegevens heb ik in alle interviews antwoord gekregen op de door mij gestelde vragen. Enerzijds heb ik, voor mijn gevoel, meer contact gehad met de respondent wanneer ik de interviews alleen afnam. Anderzijds heeft Jochem tijdens de interviews die wij samen hebben gedaan een aantal keer kritisch doorggevraagd, waardoor er waardevolle elementen voor mijn onderzoek boven tafel zijn gekomen. Reflecterend had ik ten behoeve van de validiteit en

betrouwbaarheid beter de interviews allemaal samen of alleen kunnen afnemen, omdat er met drie personen aan tafel een andere dynamiek is dan met twee personen.

Aanvankelijk heb ik in mijn onderzoeksopzet verschillende organisaties betrokken. Ik was voornemens een vergelijking te maken tussen de private- en publieke sector. Naar aanleiding van de feedback van mijn eerste- en tweede begeleiders in de presentatie van de onderzoeksopzet en de interessante casus die het UWV mij te bieden had, heb ik er voor gekozen om te focussen op één organisatie in de publieke sector. Dit ten behoeve van de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Wij hebben twee oriënterende gesprekken gevoerd bij het UWV, één met de directeur van Sociaal Medische Zaken en één met de directiesecretaris van dezelfde divisie om een *disruptive innovation* casus te kunnen identificeren. Enerzijds is dat waardevol geweest om gevoel te krijgen bij de context waar de organisatie zich in bevindt en noodzakelijk omdat ik een *disruptive innovation* onderzoek. Anderzijds moet ik ook opmerken dat ik mede hierdoor niet onbevooroordeeld de organisatie ben ingegaan. De directeur Sociaal Medische Zaken had verteld dat er weinig draagvlak was voor het uitvoeren van de Participatiewet door een verkeerde aanpak in communicatie. En de directiesecretaris noemde de professionals 'eigenwijs' en de beroepsgroep een 'uitdaging'. Met deze voorkennis heb ik de interviews afgenomen.

8.2 Reflectie op het proces van het onderzoek

De hoofd- en deelvragen van mijn onderzoek zijn tot een week voor het inleveren van mijn scriptie onderhevig geweest aan (bescheiden) aanpassingen. Reflecterend op het proces kan ik stellen dat dit waarschijnlijk komt, omdat het UWV een diverse en complexe organisatie is. Ondanks het inlezen en de voorbereidende gesprekken met de directie en directiesecretaris heb ik pas tijdens de allerlaatste interviews helemaal scherp gekregen hoe de organisatie in elkaar steekt

Het model van Aardema (2004) heb ik gebruikt om de competenties, die de respondenten in de interviews hebben genoemd, te structureren. De topiclijst is ook op basis van dit model opgesteld. Dit heeft invloed gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Deze invloed heb ik getracht inzichtelijk te maken door het model in de literatuur uiteen te zetten. Tijdens de *pre-test* heb ik het model van Aardema (2004, p.28) ook laten zien aan de respondent, ik bemerkte echter, dat dit een sturende werking had op de competenties die de leidinggevendenden daarna noemde. Het laten zien van het model heb ik in de verdere interviews daarom achterwege gelaten.

De interviews met de experts hebben voor mij persoonlijk bijgedragen aan het opstellen van kaders waarbinnen mijn onderzoek plaatsvindt. Mijn streven was om drie experts te betrekken in het onderzoek. Ik wilde naast de *disruptive innovation* adviseur en de Innovatief strateeg en leiderschapsexpert ook een hoogleraar betrekken in het onderzoek. Ik kreeg helaas, ondanks de

toezegging van de medewerking geen gehoor meer bij hoogleraren van twee hogescholen. Het betrekken van nog een expert was de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede gekomen.

De interviews met de leidinggevenden bij de divisie Sociaal Medische Zaken heb ik kunnen regelen met behulp van de directiesecretaris. Via hem ben ik in contact gekomen met de leidinggevenden op het hoofdkantoor en op de districtskantoren. Ik ben dus via het hoofdkantoor de organisatie binnengekomen. Vanwege de afstand die bestaat tussen het hoofdkantoor en districtskantoren (zoals genoemd in de resultaten en conclusie) moet ik rekening houden met de mogelijkheid dat ik in sommige gevallen sociaal wenselijke antwoorden heb gekregen. Persoonlijk had ik slechts bij één interview het gevoel dat dit het geval was. Dit was interview UWV.8 met een stafverzekeringsarts op een districtskantoor.

Ik heb gesproken met leidinggevenden op elk niveau bij de divisie Sociaal Medische Zaken. Helaas was de directeur van Sociaal Medische Zaken om persoonlijke redenen verhinderd en heb ik zijn opinie –los van het oriënterende gesprek- niet in het onderzoek kunnen betrekken. Ik heb er voor gekozen om elk niveau van leidinggevenden in de organisatie te interviewen, dit om een beeld te krijgen van de competenties die van belang zijn. Ten behoeve van de generaliseerbaarheid en bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten had ik beter één categorie leidinggevenden in het onderzoek kunnen betrekken. Toch was het betrekken van de verschillende niveaus leidinggevenden in eerste instantie een bewuste keuze. Het doel van mijn onderzoek was een verkennend veldonderzoek naar competenties van leidinggevenden bij een *disruptive innovation*.

9. Bibliografie

- Aardema, H. (2004). *Verbindend Leiderschap: Inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*. Doetinchem: Elsevier.
- [Afmeer oog] [Foto]. (n.d.). Verkregen via http://www.watersportwinkelwebshop.nl/media/catalog/category/afmeren_banner_6.jpg
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56.
- Alexander, J. (2000). Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 287-303.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baisier, L. (2003). Wat zijn competenties en wat is competentie management? *De Arbeidsmarkt in Vlaanderen, Verslagboek*, 3(7), 409-431.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government*. Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2002). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Charitou, C. D. & Markides, C. C. (2012). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan, Management Review*, 44(2), 55-63.

- Chevalier, F. (2012). America's cup 45s [Grafische tekening]. Verkregen via http://4.bp.blogspot.com/-AHfxjf23TKM/T4hS4hOkqSI/AAAAAAAAAGU/XM086Q6dlvU/s1600/AC45ssFcH_13_04_12.jpg
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., Caldera, L., & Soares, L. (2011). *Disrupting College: How Disruptive Innovation Can Deliver Quality and Affordability to Postsecondary Education*. Washington, DC: American Progress.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66-77.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Christensen, C. (2006). *The innovator's dilemma : the revolutionary book that will change the way you do business*. New York, NY: HarperCollins.
- Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en alternatief. *Tijdschrift Voor Human Resource Management*, 9(4), 6-35.
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 246-258.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: a model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- Dinklo, I. (2006). Fabels en feiten over kwalitatieve onderzoeksresultaten. *Kwalon*, 32(11), 2.
- Downes, L., & Nunes, P. (2014). *Big-bang disruption*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Eggers, W., Baker, L., Gonzalez, R., & Vaughn, A. (2012). Disruptive innovation: a new model for public sector services. *Strategy & Leadership*, 4(3), 17-24.
- Fripont, I., Van den Brande, I., Verlinden, R., Dielen, I., Moermans, J., & Van Woensel, T. (2002). *Een klare kijk op competentie-management*. Elewijt: Arvo.
- Hamel, G. (2003). Innovation as a deep capability. *Leader to Leader*, 27, 19-24.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689.

- Henderson, R. (2006). The innovator's dilemma as a problem of organizational competence. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 5-11.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoekstra, H. A., & van Sluijs, E. (1999). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Huiskamp, R., De Jong, T., & Den Hoedt, M. (2008). *HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning*. Hoofddorp: TNO.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Kessels, J. (1999). Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12(1-2), 7-11.
- Kinébanian, A., Satink, T., & van Nes, F. (2006). Architectuur van kwalitatief wetenschappelijk onderzoek. *Onderwijs in wetenschap* (pp. 50-59). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kniest, G. (2014). Protestvlag [Grafische tekening]. Verkregen via <http://beeldbank.prepublisher.com/pictures/INTERNET/PGK/8/PGKZ4538.jpg>
- [Kompas van zeilboot] [Foto]. [ca.2014]. Verkregen via <http://nl.wikipedia.org/wiki/Kompas#mediaviewer/Bestand:Scheepskompas.jpg>
- Korthagen, F. A. (2004). In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 20(1), 77-97.
- Lowyck, J. (2005). Constructivisme: ontwikkeling van een concept. *Opleiding En Ontwikkeling*, 18, 16-20.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 22-36.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28(1), 1.

- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *Staffing and Human Resources: Management Classic*, 21(24), 166-171.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education.
- Mone, M. A., McKinley, W., & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. (No. 1.9). London: Government Strategy Unit.
- Nederhoed, P. (2011). *Helder rapporteren: een handleiding voor het opzetten en schrijven van rapporten, scripties, nota's en artikelen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein*. Bussum: Coutinho.
- Parry, K., & Proctor-Thomson, S. (2002). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Parry, K. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- [Points of sail] [Grafische tekening]. (2010). Verkregen via <http://hobiecat16.files.wordpress.com/2010/09/pointsofsail.png>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Pugliese, A., Bezemer, P., Zattoni, A., Huse, M., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244.
- Schmidt, G. M., & Druehl, C. T. (2008). When Is a Disruptive Innovation Disruptive?*. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 347-369.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seegers, J. (2008). *Leiders leren*. (Ongepubliceerd proefschrift). Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Senge, P. M. (2003). Taking Personal Change Seriously: The Impact of "Organizational Learning" on Management Practice. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 47-50.
- Silverman, D. (2003). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: SAGE Publications.
- Smit, N., & Thiel, S. v. (2002). *De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking*. (Gepubliceerde thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam). *Bestuurskunde*, 11(6), 226-234.
- Spencer, M., & Spencer SM. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sultana, R. G. (2009). Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(1), 15-30.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2011). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Van Beirendonck, L. C. (2010). *Dieptezicht in competentie management: Integratie van een modernistische en postmodernistische visie*. (Ongepubliceerd proefschrift). Universiteit Tilburg, Tilburg.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent*. Tiel: Lannoo.
- van der Heijden, B., & Verhelst, N. (2002). The psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise: Results from a study in small- and medium-sized enterprises in the Netherlands. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 165.
- Van der Velde, E., Jansen, P., & Telting, I. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek: Van probleemstelling tot presentatie*. Amsterdam: Boom-Nelissen.
- van Klink, Marcel R der, & Boon, J. (2003). Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 125-137.
- Wanrooy, M. J. (2001). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum Books.
- Westdorp, B. (2013). Steering wheel on sailboat [Foto]. Verkregen via <http://bobwesdorp.nl/wp-content/uploads/2013/10/photographs-travel-Steering-wheel-on-sailboat.jpg>

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297.

Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.

Zalesnik, A. (1993). Leiden en managen: een belangrijk verschil. In Kets de Vries, M. F. R. (Ed.), *Organisaties op de divan - gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief* (pp. 97-114). Schiedam: Scriptum Books.

10. Bijlagen

10.1 Topiclijst

Respondent:

Organisatie:

Datum:

Introductie van mezelf en het onderzoek, benoemen van discretie, vragen of er nog wensen zijn (b.v. anonimiseren), of het opgenomen mag worden enz.

Functie

Aangeven waarom dit helpt bij mijn onderzoek.

Wat is uw taak als leidinggevende? (Aardema, 2004, p.23-38)

- Taakomschrijving/functievereisten (eventuele bestaande competentieprofielen)
- Kunt u mij vertellen over de manier waarop een typische werkdag verloopt? (van Beirendonck, 2010, p.86)

Disruptive innovation

Let op! Hanteer één concrete case die voldoet aan theoretische eisen van een disruptive innovation

Wat is voor u binnen uw werkkring in de publieke sector innovatie? (Assink, 2006, p. 217, Aardema, 2004, p.31)

Van welk soort disruptieve innovatie kunnen we spreken?

Onderstaande termen uitleggen en de disruptive innovation plaatsen in overeenstemming met de respondent.

Kunt u een indicatie geven van de mate waarin de mogelijkheid er was binnen de organisatie om te antwoorden op de externe *disruptive innovation*? (Charitou & Markides, 2003:61)

Kunt u een indicatie geven van de mate waarin de motivatie er was binnen de organisatie om te antwoorden op de externe *disruptive innovation*? (Charitou & Markides, 2003:61)

Competenties van leidinggevend

Duidelijk aangeven waarom het mij interesseert, wat ik er mee wil bereiken en waarom de respondent waardevol is.

Let op! Steeds vragen naar praktijkvoorbeelden en koppelen aan competenties.

Wat voor een leidinggevende wilt u zijn? (Aardema, 2004:39-44)

- [1] Mensgericht (Stimuleren, samenbrengen). [2] Omgevingsgericht (verkennen, vernieuwen). [3] Organisatiegericht (beheersen, regelen)
- En wat voor leidinggevende bent u (en waar komt dat door?)

Hoe houdt u bij wat er in de wereld speelt? (Aardema, 2004:54-70)

• Contextanalyse, contextdialoog, politieke context om een ontwikkeling te zien aankomen
Hoe weet u dat er in de organisatie gebeurt wat er moet gebeuren? (Aardema, 2004:113-126)

- Beheersen, vertrouwen en zelfcontrole, resultaatgericht werken, communiceren

Hoe creëert u draagvlak? (Aardema, 2004:141-152)

- Koers bepalen, beleid maken, inspirerende doelstellingen formuleren, centraal/decentraal

Hoe krijgt u een vernieuwing op gang?

Zou u iets aan uw stijl willen toevoegen met oog op het draagvlak creëren bij een externe *disruptive innovation*?

- Welke en waarom juist deze?

Kunt u samenvatten welke competenties bij deze externe *disruptive innovation* voor u van groot belang zijn geweest? (van Beirendonck, 2010:91)

- Waar liggen er nog uitdagingen voor leidinggevenden inzake competenties bij deze *disruptive innovation*?

10.2 Respondentenlijst

| Nummer | Functie | Datum | Duur interview |
|---------------|--|--------------|-----------------------|
| UWV-1 | Leer- Innovatiemanager | 28 april | 56:44 minuten |
| UWV-2 | Verandermanager | 1 mei | 53:03 minuten |
| UWV-3 | Verandermanager | 1 mei | 48:40 minuten |
| UWV-4 | Manager UWV SMZ | 6 mei | 1:02:48 minuten |
| UWV-5 | Manager Claim | 7 mei | 40:03 minuten |
| UWV-6 | Stafarbeidsdeskundige | 8 mei | 49:21 minuten |
| UWV-7 | Stafarbeidsdeskundige | 8 mei | 45:21 minuten |
| UWV-8 | Stafverzekeringsarts | 8 mei | 19:25 minuten |
| UWV-9 | Manager Claim | 8 mei | 56:53 minuten |
| UWV-10 | Stafverzekeringsarts | 8 mei | 47:05 minuten |
| EX-1 | Adviseur <i>disruptive innovation</i> | 9 mei | 58:54 minuten |
| UWV-11 | Directiesecretaris SMZ | 12 mei | 50:57 minuten |
| EX-2 | Innovatief strateeg & leiderschapsexpert | 19 mei | 41:55 minuten |
| UWV-12 | Manager Claim | 21 mei | 35:58 minuten |
| UWV-13 | Stafarbeidsdeskundige | 21 mei | 21:56 minuten |

10.3 Codeboom

| | | | | |
|----------------|------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------------|
| | Disruptive Innovation | | | |
| | Innovatie | | <i>Waarom disruptive?</i> | |
| Functie | Definitie van ... | Casus | Impact | Motivatie/mogelijkheid |

| | | | | | |
|---|-------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|--|
| Competenties van leidinggevenden | | | | | |
| Competenties | | | | | |
| Mensgericht | Omgevingsgericht | Organisatiegericht | Resultaatgericht | Verbeterpuntgericht | Wat verder ter tafel is gekomen |

10.4 Afkortingenlijst

| | |
|------------|---|
| UWV | Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen |
| SMZ | Sociaal Medische Zaken |
| ZBO | Zelfstandig Bestuursorgaan |
| SZW | (ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid |
| AD | Arbeidsdeskundige |
| VA | Verzekeringsarts |