



**Changes to believe in: Flexibel organiseren,  
dynamisch managen en slimmer werken**

*Een onderzoek naar sociale innovatie in de  
Nederlandse groothandelssector*

**Doctoraalscriptie Managementwetenschappen**



Leo Hopster  
Hengelo, juli 2009  
Open Universiteit Nederland  
Faculteit Managementwetenschappen,  
afstudeervariant: Strategy and Organization



# **Changes to believe in: Flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken**

## *Een onderzoek naar sociale innovatie in de Nederlandse groothandelssector*

*Leo Hopster*

Enkele citaten uit de interviews

*“Ik geloof niet dat mensen niet willen veranderen of vernieuwen, als je duidelijk kunt laten zien wat er buiten de organisatie gebeurt, maar wel dat mensen niet veranderd willen worden”*

*Drs. E. Koenen (24 oktober 2008)*

*“Niet alleen de noodzaak van een verandering dient helder gecommuniceerd te worden, maar ook de gerealiseerde verbeteringen en voordelen”*

*Prof. dr. L. Nieuwenhuis ( 3 september 2008)*

*“De kleinste directe gebaren hebben vaak het meeste effect. Aan bijvoorbeeld een salarisverhoging zijn de meeste mensen na een jaar gewend omdat ze ook hun levenspatroon aanpassen”*

*Drs. ing. B. Schaper (15 augustus 2008)*

*“Neuro-linguïstisch gezien, is alles waar we mee bezig zijn - alles wat we zeggen en wat verder gaat dan wat we direct waar kunnen nemen - een overtuiging; ook de hele wetenschap is een stelsel van overtuigingen”*

*J. Hollander Ph.D (10 september 2008)*

## Inhoudsopgave

	<u>Pagina</u>
<b>Woord van dank</b> .....	5
<b>Samenvatting</b> .....	6
<b>Lijst met tabellen en figuren</b> .....	8
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding</b> .....	9
1.1 Aanleiding voor het onderzoek (praktische relevantie) .....	9
1.2 Doel van het onderzoek, begrenzing en definitie van begrippen .....	9
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen .....	10
1.4 Vorm, functie, methoden en conceptueel model van het onderzoek .....	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.6 Opbouw van het rapport .....	11
<b>Hoofdstuk 2. Context</b> .....	13
2.1 De Nederlandse groothandelssector .....	13
2.1.1 Sterke punten, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse) .....	14
2.2 De onderzoeksorganisatie .....	15
2.3 Conclusie .....	17
<b>Hoofdstuk 3. Theorie</b> .....	18
3.1 Innovatie .....	18
3.1.1 Sociale innovatie .....	19
3.1.2 Noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie .....	23
3.2 Overtuigingstheorie volgens Bateson en Dilts .....	24
3.2.1 Logische niveaus in denken en van verandering .....	25
3.2.2 Overtuiging volgens Dilts .....	26
3.2.3 Toetsing aan andere overtuigingstheorieën .....	28
3.3 Conclusie .....	28
<b>Hoofdstuk 4. Methodologie</b> .....	30
4.1 Hypothesen .....	30
4.1.1 Hypothesen met betrekking tot sociale innovatie .....	30
4.1.2 Hypothesen met betrekking tot overtuiging .....	31
4.2 Operationaliseren van het onderzoeksmodel .....	32
4.3 Methoden van onderzoek .....	34
4.3.1 Theoretische verkenning .....	34
4.3.2 Keuzes bij interviews deskundigen .....	34
4.3.3 Vragenlijst ‘Kansen op vernieuwing’ .....	35
4.4 Hypothesen en de variabelen van het onderzoeksmodel .....	35
4.5 Conclusie .....	39

	<u>Pagina</u>
<b>Hoofdstuk 5. Resultaten en analyse</b> .....	40
5.1 Resultaten interviews deskundigen .....	40
5.2 Resultaten onderzoeksvragen.....	42
5.2.1 Waar staat de Nederlandse groothandel momenteel op het gebied van sociale innovatie?.....	42
5.2.2 Aan welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie wordt al voldaan en op welke kan nog beter worden ingespeeld?.....	44
5.2.3 Is er een verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen?.....	46
5.2.4 Is er een verband tussen enerzijds ‘functieduur’, ‘organisatieduur’ en ‘leeftijd’ en anderzijds de veranderingsbereidheid van de werknemers?.....	46
5.2.5 Is er samenhang tussen wat enerzijds de medewerkers willen op het gebied van innovatie en anderzijds wat de leidinggevenden willen?.....	47
5.3 Resultaten vragenlijst ‘Kansen op vernieuwing’ .....	48
5.4 Conclusie .....	48
<b>Hoofdstuk 6. Conclusies en discussie</b> .....	50
6.1 Conclusies.....	50
6.2 Discussie.....	51
6.3 Betrouwbaarheid en validiteit .....	53
6.4 Suggesties voor verder onderzoek.....	54
6.5 Aanbevelingen voor de groothandelssector .....	54
<b>Referenties</b> .....	56
<b>Bijlagen</b> .....	60
A Organisatieschema onderzoeksorganisatie	
B Vragenlijst ‘Kansen op vernieuwing’	
C-1 Beschrijving overtuigingstheorieën	
2 Verslagen deskundigen interviews	
D-1 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie a’	
2 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie b’	
3 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie c’	
4 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie d’	
5 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie e’	
6 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie f’	
7 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie g’	
E-1 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse I	
2 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse II	
3 Samenvatting uitvoer moderatieanalyse	
4 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse III	
5 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse IV	
6 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse V	
F Samenvatting uitvoer t-toetsen	
G-1 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Criterium’	
2 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Betekenis’	
3 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Verschijnsel’	
4 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Veranderingsbereidheid werknemers’	

## **Woord van dank**

Dit rapport is het verslag van mijn afstudeeronderzoek voor de doctoraalstudie Managementwetenschappen, met als afstudeerrichting Strategy and Organization, aan de Open Universiteit Nederland.

Dit rapport had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp en steun van vele mensen.

Een woord van dank ben ik dan ook verschuldigd aan Hans Groeneveld, algemeen directeur van de Van Buuren Groep, die instemde met het praktijkonderzoek bij Van Buuren en uiteraard ook aan mijn collega's bij Van Buuren, die de moeite en de tijd namen om de vragenlijst in te vullen.

Mijn hartelijke dank ook aan Bram Schaper, Loek Nieuwenhuis, Jaap Hollander en Eric Koenen, die instemden met een interview en - ondanks hun drukke werkzaamheden - tijd vrijmaakten om mijn vragen te beantwoorden.

Veel dank ben ik verschuldigd aan mijn begeleider Arjen Verhoeff. Arjen, die naast zijn baan bij de werkgeversvereniging AWWN, werkt aan een promotieonderzoek en daarnaast een aantal doctoraalstudenten van de Open Universiteit begeleidt, was hij altijd bereikbaar voor ondersteuning en advies, zowel telefonisch, per e-mail of via een afspraak ergens in het land, om de 'scriptietrein' zoals hij dat noemde, van het rangeren tot het eindstation, te begeleiden. Arjen, bedankt voor je reacties, opmerkingen en suggesties. Ze hebben dit rapport mede gemaakt tot wat het nu is. Veel succes met de afronding van je promotieonderzoek.

Tot slot, gaat een bijzonder woord van dank naar mijn vrouw Yvonne.

In 2001 ben ik gestart met de studie Bedrijfskunde (inmiddels Managementwetenschappen genaamd), die nu met deze scriptie is afgerond. Dank voor de ontvangen steun tijdens de vele avonden en weekenden die het ons samen kostte en tijdens de vakanties, dat ik de studieboeken weer eens meezeulde om me aan een zwembad of strand voor te bereiden op weer een volgend tentamen. Zonder jouw steun, ook toen de laatste loodjes van de scriptie wel heel erg zwaar begonnen te wegen, had ik dit niet kunnen opbrengen.

Hengelo, juli 2009

Leo Hopster

## **Samenvatting**

De positie van de groothandel ondervindt continue druk vanuit de markt, omdat leveranciers altijd de optie hebben de goederen zelf bij de eindgebruiker te bezorgen. Daarnaast heeft de groothandel structureel te kampen met een tekort aan goed opgeleid personeel. Weinig instroom naar het technisch onderwijs en een imago problemen van vermeend zwaar en matig betaald werk zijn hier de oorzaak van. Informatietechnologie, logistieke systemen en nieuwe producten zijn binnen de groothandel belangrijke bronnen van technische innovatie. Volgens onderzoek is de groothandel op het gebied van technische innovatie dan ook veel innovatiever dan de andere sectoren in het Midden- en Kleinbedrijf. Over vernieuwing van de arbeidsorganisatie, benutting van competenties en ontplooiing van talent, ofwel sociale innovatie in deze belangrijke sector van het Nederlandse bedrijfsleven, is nog niet veel bekend. De verwachting is dan ook, dat door de toenemende vergrijzing en ontgroening, het aantrekken en binden van kwalitatief goede medewerkers in de nabije toekomst, steeds moeilijker zal worden. De groothandel richt zich steeds meer op advisering, kennisdeling en het bieden van totaaloplossingen aan klanten; hiervoor zijn juist goed opgeleide en gemotiveerde werknemers nodig. Om de concurrentieslag om goed personeel niet te verliezen, zal de groothandel haar imago moeten verbeteren en zich meer profileren als interessante sector om in te werken. Daarom is naast technische innovatie ook sociale innovatie belangrijk voor de sector. Uit onderzoek bij een groot aantal Nederlandse organisaties blijkt dat 25% van het uiteindelijke innovatiesucces wordt bepaald door technische innovatie en dat sociale innovatie 75% van het innovatiesucces bepaalt. Vervolgens blijkt dat sociale innovatie een absolute voorwaarde is om technische innovaties om te zetten in succesvolle producten en diensten.

Dit onderzoek heeft dan ook als doel: meer inzicht verkrijgen in de stand van zaken op het gebied van sociale innovatie in de Nederlandse groothandelssector en vervolgens aangeven op welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie nog beter kan worden ingespeeld, zodat het imago en de concurrentiepositie van de sector wordt verbeterd. Daarnaast zou dit rapport als handvat kunnen dienen voor de brancheorganisatie en de werkgevers-/werknemersorganisaties om de 'sociale innovatie deur' te openen voor de groothandels, zodat het thema sociale innovatie en de kansen die het kan bieden, meer bekendheid krijgt bij de organisaties in de sector.

Om de samenhang tussen vernieuwingsbereidheid en sociale innovatie te onderzoeken, is gebruik gemaakt van de overtuigingstheorie van Dilts. Deze benadering biedt de mogelijkheid om de oriëntaties van mensen (wat iemand wil) systematisch in kaart te brengen op basis van de elementen 'Criterium', 'Betekenis' en 'Verschijnsel'. Omdat deze benadering relatief nieuw is, is op twee manieren een toets uitgevoerd naar de validiteit ervan. Allereerst is de theorie van Dilts afgezet tegen zes verwante benaderingen; dit gaf echter geen aanleiding om het onderzoeksmodel aan te passen. Vervolgens is als eerste stap in het praktijkonderzoek een serie interviews gehouden met deskundigen. Ook hieruit volgde geen aanleiding om het onderzoeksmodel ter discussie te stellen. Eén en ander heeft geleid tot een verdere methodologische uitwerking en het opstellen van hypothesen.

Omdat sociale innovatie een veranderings-/vernieuwingsproces is dat de hele organisatie raakt, is door middel van dit onderzoek onder meer de veranderingsbereidheid van de werknemers in kaart gebracht. Veranderingsbereidheid, ofwel de drive om te willen veranderen/vernieuwen, is een belangrijke conditie voor sociale innovatie. De theorie vermeldt nog een aantal noodzakelijke voorwaarden om sociale innovatie goed van de grond te kunnen krijgen, zoals onder meer: 'Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden' en 'Heldere en open communicatie'. Deze twee voorwaarden, werden (tijdens de interviews) ook door deskundigen, als zeer belangrijk genoemd bij veranderingsprocessen in organisaties.

Geconcludeerd kan worden, dat sociale innovatie - ondanks dat beleidsmakers en wetenschappers al enkele jaren het belang ervan aangeven - nog steeds een behoorlijk onbekend begrip is in de groothandelssector. De dynamische omgeving van de groothandel, dwingt de sector voortdurend tot aanpassing en vernieuwing. De groothandel is op het gebied van technische innovatie zelfs veel innovatiever dan de andere sectoren van het Midden- en Kleinbedrijf. Hieruit zou de voorzichtige conclusie kunnen worden getrokken, dat de werknemers in de groothandel eigenlijk wel gewend zijn aan verandering en vernieuwing en in zekere mate gemotiveerd zijn om hier positief aan bij te dragen. Deze conclusie wordt ondersteund door de resultaten van het praktijkonderzoek bij de onderzoeksorganisatie. Op basis van dit praktijkonderzoek bij Van Buuren, een technische groothandelsorganisatie met het hoofdkantoor in Rijssen, kan worden geconcludeerd, dat in deze groothandel de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie sluimeren, maar dat de leiding en de medewerkers er nog niet echt bewust van zijn in termen van sociale innovatie en van de voordelen die het kan opleveren. Op alle noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie kan dan ook nog veel beter worden ingespeeld door de groothandel. Hoewel, gezien de beperkte omvang van het praktijkonderzoek, zal aan uitspraken over de hele groothandelssector uiteraard de nodige voorzichtigheid moeten worden verbonden. De theoretische benadering van overtuiging van Dilts leverde een effectief raamwerk om de oriëntaties van de respondenten in kaart te brengen. Het onderzoeksmodel bleek voldoende validiteit te hebben voor verantwoorde resultaten bij de onderzoeksorganisatie.

De groothandel is, zoals al eerder gesteld, sterk afhankelijk van technische innovatie. Door nu serieus werk te maken van sociale innovatie, zullen op termijn technische innovaties nog beter uit de verf komen. Het imago van de groothandel zal er door verbeteren, waardoor het gemakkelijker wordt om goede werknemers te boeien, te binden en aan te trekken. Constante vernieuwing garandeert immers niet alleen het voortbestaan van de organisaties in de groothandelssector, maar ook de banen van de mensen die er werkzaam zijn.

Een aanbeveling, om nog meer draagvlak voor vernieuwing en verandering te verkrijgen, is om - naast de financiële rapportages - ook vorderingen op het gebied van (sociale) innovatie (zoals: introducties van nieuwe producten, diensten, organisatievormen en vaardigheden) te rapporteren en te presenteren. Want door een open en eerlijk communicatieklimaat wordt niet alleen de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie vergroot, maar ook hun motivatie om slimmer te willen werken. Een dringende aanbeveling die vervolgens uit het onderzoek naar voren komt is, om (ook in economisch mindere tijden) te blijven investeren in interne en externe (creativiteit bevorderende) opleidingen, zodat werknemers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheden kunnen worden voorzien, uitgedaagd worden en de mogelijkheid hebben door te groeien in de organisatie. Dit heeft een positief effect op de veranderingsbereidheid van de werknemers en op hun motivatie. Talentvolle en goed opgeleide werknemers kunnen zo gemakkelijker behouden worden voor de sector, waardoor de groothandel haar functie van adviseur, kennisdeler en aanbieder van totaaloplossingen, waarop ze zich steeds meer richt, nog beter kan vervullen.

Sociale innovatie voer je echter niet zo maar even in, en zeker niet als dit nog een behoorlijk onbekend begrip is in een organisatie. Omdat sociale innovatie de hele organisatie raakt, zal het uit moeten gaan en gedragen worden door het management. Hier ligt dan ook een taak voor een lid van het managementteam (eventueel met personeelszaken of Human Resource Management in het takenpakket/portefeuille ) om dit, eventueel in samenwerking met de brancheorganisatie of werkgevers-/werknemersorganisaties, op te pakken.

## Lijst met tabellen

	<u>Pagina</u>
Tabel 1: De groothandel verdeeld naar deelsectoren in 2004 .....	14
Tabel 2: Kerncijfers personeel onderzoeksorganisatie .....	16-17
Tabel 3: Prestaties van innovatieve versus niet-innovatieve Nederlandse ondernemingen ....	19
Tabel 4: Zes theorieën en de relatie met de elementen van de overtuigingsstructuur volgens Dilts.....	28
Tabel 5: Noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie en de bijbehorende vragen .....	36
Tabel 6: Resultaten van technische innovatie in het MKB in de groothandel en in het totale MKB in 2004 .....	42
Tabel 7: Resultaten van technische innovatie in het MKB in de groothandel en in het totale MKB in de periode 2005-2008 .....	42
Tabel 8: Resultaten van sociale innovatie in het MKB en de sector handel in de periode 2002-2005 .....	43
Tabel 9: Gemiddelde score items vraag 30 .....	44
Tabel 10: Noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie en de gemiddelde scores .....	45

## Lijst met figuren

Figuur 1: Conceptueel model van het onderzoek .....	11
Figuur 2: De groothandel binnen de supply chain .....	13
Figuur 3: Innovatiesucces: technische innovatie versus sociale innovatie .....	19
Figuur 4: Bouwstenen en effecten van sociale innovatie .....	20
Figuur 5: Onderzoeksmodel Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 .....	21
Figuur 6: Logische Niveaus in Verandering (Robert Dilts) .....	25
Figuur 7: Van 'Verschijnsel' naar 'Betekenis' en vice versa.....	27
Figuur 8: Van 'Betekenis' naar 'Criterium' en vice versa .....	27
Figuur 9: Theoretisch model van een overtuiging .....	27
Figuur 10a: Context voor het onderzoeksmodel .....	33
Figuur 10b: Onderzoeksmodel .....	33
Figuur 11: Verband tussen 'Criterium' en 'Betekenis' en tussen 'Betekenis' en 'Verschijnsel' en de modererende invloed van de functie .....	37
Figuur 12: Verband tussen 'Functieduur werknemers' en 'Veranderingsbereidheid'.....	37
Figuur 13: Verband tussen 'Organisatieduur werknemers' en 'Veranderingsbereidheid'.....	38
Figuur 14: Verband tussen 'Leeftijd werknemers' en 'Veranderingsbereidheid'.....	38
Figuur 15: Samenhang tussen 'Betekenis medewerkers' en 'Betekenis leidinggevenden' en tussen 'Criterium medewerkers' en 'Criterium leidinggevenden'.....	38
Figuur 16: Samenhang tussen 'Veranderingsbereidheid medewerkers' en 'Veranderingsbereidheid leidinggevenden' .....	39



## **Hoofdstuk 1. Inleiding**

In dit inleidende hoofdstuk, wordt in paragraaf 1.1 de aanleiding (praktische relevantie) voor het onderzoek beschreven. Vervolgens komt in paragraaf 1.2 het doel, de begrenzing en de begripsdefinitie aan de orde. De probleemstelling en de onderzoeksvragen volgen in 1.3. Paragraaf 1.4 geeft een beschrijving van de vorm, functie, methoden en het conceptueel model van het onderzoek. Daarna vervolgt paragraaf 1.5 met de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en in paragraaf 1.6 wordt de verdere opbouw van het rapport beschreven.

### **1.1 Aanleiding voor het onderzoek (praktische relevantie)**

De positie van de groothandel ondervindt continue druk vanuit de markt, omdat leveranciers altijd de optie hebben de goederen zelf bij de eindgebruiker te bezorgen (EIM, 2005). Daarnaast heeft de groothandel structureel te kampen met een tekort aan technisch personeel dat ook commercieel inzetbaar is. Weinig instroom naar het technisch onderwijs en imago Problemen van vermeend zwaar en betrekkelijk matig betaald werk zijn hier de oorzaak van (De Jong, 2003). Informatie- en communicatietechnologie (ICT), logistieke systemen en nieuwe producten zijn binnen de groothandel belangrijke bronnen van technische innovatie. Volgens onderzoek is de groothandel op dit gebied dan ook veel innovatiever dan de andere sectoren in het Midden- en Kleinbedrijf (Ministerie van EZ, 2005). Over vernieuwing van de arbeidsorganisatie, benutting van competenties en ontplooiing van talent, ofwel de stand van zaken op het gebied van sociale innovatie in deze belangrijke sector van het Nederlandse bedrijfsleven, is nog niet veel gerapporteerd. De verwachting is, dat door de toenemende vergrijzing en ontgroening, het aantrekken en binden van kwalitatief goede medewerkers in de nabije toekomst steeds moeilijker zal worden. De groothandel richt zich steeds meer op advisering, kennisdeling en het bieden van totaaloplossingen aan klanten; hiervoor zijn juist goed opgeleide en gemotiveerde werknemers nodig. Om de concurrentieslag om goed personeel niet te verliezen, zal de groothandel haar imago moeten verbeteren en zich meer profileren als interessante sector om in te werken. Daarom is naast technische innovatie ook sociale innovatie belangrijk voor de sector. Door middel van dit onderzoek, wil ik (als financieel manager van de onderzoeksorganisatie) meer inzicht verkrijgen in de mate waarin de groothandel investeert in sociale innovatie, zodat door bevordering van sociale innovatie, tijdig en gericht kan worden geanticipeerd op de genoemde omgevingsontwikkelingen. Daarnaast zou dit rapport als handvat kunnen dienen voor de brancheorganisatie en de werkgevers-/werknemersorganisaties om de 'sociale innovatie deur' te openen voor de groothandel, zodat het thema sociale innovatie en de kansen die het kan bieden, meer bekendheid krijgt bij de organisaties in de sector.

### **1.2 Doel van het onderzoek, begrenzing en definitie van begrippen**

#### ***Doel en begrenzing***

Dit onderzoek heeft als doel: meer inzicht verkrijgen in de stand van zaken op het gebied van sociale innovatie in de Nederlandse groothandelssector en vervolgens aangeven op welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie nog beter kan worden ingespeeld, zodat sociale innovatie (organisatieverandering) wordt bevorderd in de groothandel. Hiervoor wordt onder meer de veranderingsbereidheid van de werknemers in kaart gebracht. Er wordt onderzocht, of dat wat de medewerkers en leidinggevenden willen (hun overtuiging) op het gebied van (sociale) innovatie aansluit met wat ze werkelijk doen op dit gebied (gedrag), en of de bereidheid (de wil) van de medewerkers om te veranderen, aansluit met die van de leidinggevenden. Door dit inzicht, kan het sociaal innovatieve proces in een organisatie (en in de groothandelssector) worden bevorderd/versneld. Dit onderzoek is begrensd tot het in kaart brengen van de veranderingsbereidheid van de werknemers. Hoe deze veranderingsbereidheid kan worden beïnvloed is geen onderdeel van dit onderzoek.

### **Definitie van begrippen**

Onder ‘innovatie’ of ‘innovatieve ontwikkelingen’ wordt in dit rapport verstaan technische én sociale innovatie. Als specifiek ‘sociale innovatie’ of ‘technische innovatie’ wordt bedoeld, wordt dit als zodanig aangeduid. Deze begrippen, die in paragraaf 1.1 al summier aan de orde zijn gekomen, worden in de paragrafen 3.1 en 3.1.1 verder beschreven. Onder ‘medewerkers’ wordt verstaan, de niet-leidinggevenden. ‘Leidinggevenden’ zijn alle leidinggevenden inclusief directie en management. ‘Werknemers’ zijn alle personen die werkzaam zijn in de organisatie. De definities van ‘innovatie’, ‘technische innovatie’, ‘sociale innovatie’, ‘overtuiging’ en de overige begrippen, volgen in de paragrafen waarin ze worden geïntroduceerd.

### **1.3 Probleemstelling en deelvragen**

In het verlengde van het doel van dit onderzoek, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

*Wat is de stand van zaken op het gebied van sociale innovatie in de Nederlandse groothandelssector en op welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie kan nog beter worden ingespeeld?*

De probleemstelling wordt vervolgens gesplitst in de volgende concrete onderzoeksvragen:

- 1. Waar staat de Nederlandse groothandel momenteel op het gebied van sociale innovatie?*
- 2. Aan welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie wordt al voldaan en op welke kan nog beter worden ingespeeld?*
- 3. Is er een verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen?*
- 4. Is er een verband tussen enerzijds ‘duur werkzaam in de huidige functie’, ‘duur werkzaam in de organisatie’ en ‘leeftijd’ en anderzijds de veranderingsbereidheid van de werknemers?\**
- 5. Is er samenhang tussen wat enerzijds de medewerkers willen op het gebied van innovatie en anderzijds wat de leidinggevenden willen op dit gebied?*

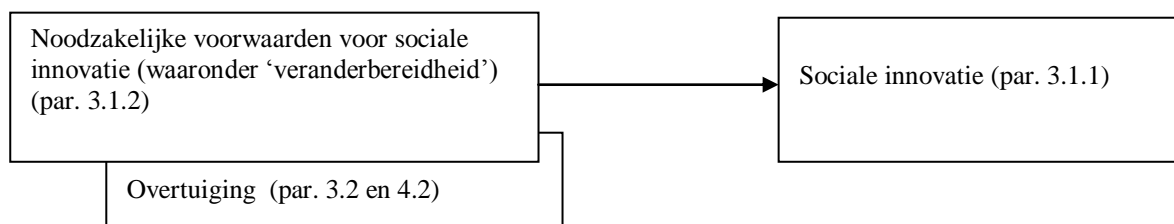
#### \* Toelichting onderzoeksvraag 4

Met dit onderzoek tracht ik aan te sluiten bij lopend wetenschappelijk onderzoek van Verhoeff naar innovatie en ondernemerschap (zie paragraaf 1.5). In het onderzoek van Verhoeff wordt de invloed van ‘functieduur’, ‘organisatieduur’ en ‘leeftijd’ op de veranderingsbereidheid van de werknemers onderzocht. De werknemers van de onderzoeksorganisatie zijn gemiddeld lang werkzaam in hun functie en bij de organisatie. Daarbij is de gemiddelde leeftijd van de leidinggevenden ten opzichte van de medewerkers vrij hoog. Naar aanleiding hiervan is onderzoeksvraag 4 toegevoegd.

### **1.4 Vorm, functie, methoden en conceptueel model van het onderzoek**

In dit onderzoek wordt het verschijnsel sociale innovatie bestudeerd binnen de natuurlijke omgeving van de Nederlandse groothandel en het heeft een praktijkgerichte doelstelling. Het onderzoek is derhalve - ondanks dat er ook kenmerken van een survey in zitten - als onderzoeksvorm te typeren als een casestudy. In het onderzoek zitten zowel kwalitatieve als kwantitatieve elementen. De centrale functie van dit onderzoek is te typeren als verkennend en beschrijvend, daarnaast bevat het ook probleeminventariserende en diagnostische aspecten. Yin (2003) stelt dat indien het onderzoek een intensieve bestudering van een verschijnsel binnen de natuurlijke omgeving betreft, een casestudy de aangewezen methode is. Figuur 1 op pagina 11 - het conceptueel model van het onderzoek - toont het volgende verband: faciliteren van de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie bevordert sociale innovatie (in een organisatie). De noodzakelijke voorwaarde ‘Bereidheid en motivatie bij de werknemers om te willen veranderen/vernieuwen’ is de link met overtuiging. Dit is met name relevant in branches, waar vanouds, al veel - aan vooral technische vernieuwing - wordt gedaan.

Figuur 10 (paragraaf 4.2), geeft een meer gedetailleerd beeld van het conceptueel model van het onderzoek en van het (operationele) onderzoeksmodel (kader 'Overtuiging' in figuur 1).



Figuur 1: Conceptueel model van het onderzoek

Het kader 'Overtuiging' in figuur 1, wordt in paragraaf 4.2 uitgewerkt tot een operationeel onderzoeksmodel, dat in het vervolg van deze scriptie wordt aangeduid als 'het onderzoeksmodel'. Het antwoord op de probleemstelling wordt eerst in theoretisch opzicht verkend. Dit betekent, dat zal worden onderzocht wat de begrippen sociale innovatie en overtuiging nu precies inhouden, wat er bekend is over sociale innovatie in de Nederlandse groothandelssector en hoe sociale innovatie kan worden bevorderd. Vervolgens worden de theoretische inzichten getoetst aan de praktijk doormiddel van de vragenlijst 'Kansen op vernieuwing' van de werkgeversvereniging AWWN, die is voorgelegd aan de werknemers van de onderzoeksorganisatie. Daarnaast zijn interviews gehouden met een viertal deskundigen op het gebied van overtuiging, gedrag en organisatieverandering. In hoofdstuk 4 (Methodologie) komen de methoden van onderzoek en gegevensverzameling verder aan de orde.

### 1.5 Wetenschappelijke relevantie

Het praktijkonderdeel van deze scriptie betreft een onderzoek naar sociale innovatie en het theorieel deel een onderzoek naar overtuiging(stheorieën). Onderzocht wordt, hoe door middel van overtuiging, de veranderingsbereidheid van werknemers in kaart kan worden gebracht. Hiermee sluit dit onderzoek aan bij lopend wetenschappelijk onderzoek naar innovatie en ondernemerschap bij Nederlandse ondernemingen door Verhoeff die verbonden is aan de werkgeversorganisatie AWWN. Hij gebruikt de data en onderzoeksresultaten van dit onderzoek voor zijn promotieonderzoek. Daarnaast, kan bij vervolgonderzoek naar sociale innovatie bij andere groothandelsorganisaties of in andere sectoren van het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en bij onderzoek naar aanvullende empirische ondersteuning voor overtuigingstheorieën, gebruik worden gemaakt van de resultaten van dit onderzoek.

### 1.6 Opbouw van het rapport

Het rapport is na de inleiding in hoofdstuk 1, als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 worden de Nederlandse groothandelssector en de onderzoeksorganisatie geïntroduceerd. Hoofdstuk 3 is het theorie hoofdstuk en betreft een theoretische verkenning naar (sociale) innovatie en naar overtuiging(stheorieën). Hoofdstuk 4 beschrijft de methodologie. In dit hoofdstuk komen de hypothesen, het onderzoekmodel en de methoden van onderzoek aan de orde. Vervolgens wordt hier beschreven op welke wijze de hypothesen worden getoetst. De onderzoeksvragen 1 en 2 (paragraaf 1.3) hebben betrekking op sociale innovatie. Deze onderzoeksvragen worden uitgewerkt vanuit hoofdstuk 2 (Context), hoofdstuk 3 (Theorie) en hoofdstuk 4 (Methodologie). De onderzoeksvragen 3, 4 en 5 hebben betrekking op overtuiging. Onderzoeksvraag 3 wordt deels uitgewerkt vanuit hoofdstuk 2 (Context) en hoofdstuk 3 (Theorie) en - op basis van het onderzoeksmodel - vanuit hoofdstuk 4 (Methodologie). De onderzoeksvragen 4 en 5, worden uitgewerkt vanuit hoofdstuk 4 (Methodologie). Dit gebeurt ook op basis van het onderzoeksmodel.

In hoofdstuk 5 (Resultaten en analyse) worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Tenslotte volgen in hoofdstuk 6 de conclusies, reflectie, betrouwbaarheid en validiteit, suggesties voor verder onderzoek en de aanbevelingen voor de groothandelssector.

## Hoofdstuk 2. Context

In hoofdstuk 1 kwam naar voren dat de groothandel op het gebied technische innovatie zeer innovatief is en dat ze zich steeds meer richt op advisering, kennisdeling en het bieden van totaaloplossingen. Hiervoor zijn goed opgeleide en gemotiveerde werknemers nodig.

De verwachting is echter, dat dit in de nabije toekomst, door de toenemende vergrijzing en ontgroening en het imagoprobleem van de groothandel, steeds moeilijker zal worden. Daarom is naast technische innovatie ook sociale innovatie belangrijk voor de sector. Om sociale innovatie (organisatieverandering) goed van de grond te kunnen krijgen, dient aan een aantal condities te worden voldaan, waaronder een zekere mate van veranderingsbereidheid bij de werknemers. Deze noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie komen in paragraaf 3.1.2 aan de orde.

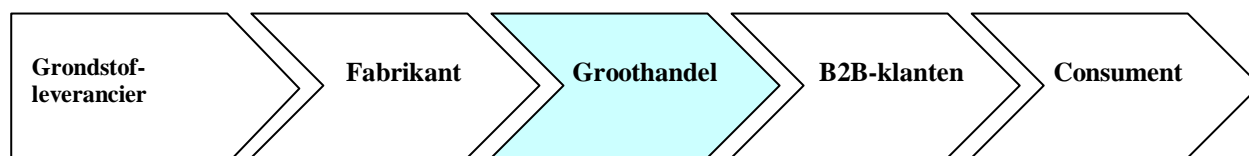
In dit hoofdstuk over de context van het onderzoek, volgt de (gedeeltelijke) beantwoording van onderzoeksvraag 1 (*Waar staat de Nederlandse groothandel momenteel op het gebied van sociale innovatie?*), onderzoeksvraag 2 (*Aan welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie wordt al voldaan en op welke kan nog beter worden ingespeeld?*) en onderzoeksvraag 3 (*Is er een verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen?*).

In paragraaf 2.1 wordt de Nederlandse groothandelssector beschreven, waarna in paragraaf 2.1.1 de sterke punten, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse) van de sector in beeld worden gebracht. In paragraaf 2.2 wordt de organisatie geïntroduceerd waar het praktijkonderzoek heeft plaatsgevonden en in paragraaf 2.3 volgt een conclusie op basis van de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk.

### 2.1 De Nederlandse groothandelssector

De groothandel bestaat uit ondernemingen die voor eigen rekening en risico goederen verhandelen die buiten de eigen onderneming zijn vervaardigd, en die aan bedrijfsmatige afnemers (niet-eindgebruikers) worden afgeleverd. Met zijn centrale plaats in de supply chain (figuur 2) vervult de groothandel een efficiënte schakelfunctie tussen producenten en afnemers.

De hoofdfunctie van de groothandel bestaat dan ook uit het 'voortstuwen' van goederenstromen als intermediair tussen aanbieders van (primaire) producten (zoals fabrikanten) en zakelijke afnemers. Voorwaarden waaronder toeleveranciers kunnen en willen verkopen, worden door de groothandel getransformeerd tot voorwaarden waaronder afnemers kunnen en willen kopen. De groothandel biedt voor het vervullen van deze functie niet alleen een assortiment goederen aan, maar ook een pakket van materiële diensten, financiering, scholing en pre- en after-sales services (EIM, 2005).



Figuur 2: De groothandel binnen de supply chain (bron: Rabobank/IKT)

Op basis van productverwantschap en de daaruit voortvloeiende verschillende functies en functievervullende activiteiten, zijn binnen de sector groothandel zeven deelsectoren te onderscheiden.

Tabel 1 op pagina 14, vermeldt per deelsector: het aantal organisaties, de werkgelegenheid en de omzet over 2004.

Tabel 1: De groothandel verdeeld naar deelsectoren in 2004 (in %)

Deelsectoren	Ondernemingen		Werkgelegenheid		Omzet	
	Aantal (x 1.000)	in %	Werknemers (x 1.000)	in %	(x € miljard)	in %
Handelsbemiddeling	5	8	13	3	2	1
Agrarische producten en levende dieren	5	9	30	7	24	9
Voedings- en genotmiddelen	7	12	67	15	51	18
Consumptiegoederen	16	27	99	23	58	21
Investeringsgoederen	12	21	121	28	71	26
Intermediaire goederen	8	15	65	15	52	19
Bouwmaterialen	4	7	41	9	18	6
<b>Totaal</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>436</b>	<b>100</b>	<b>275</b>	<b>100</b>

Bron: CBS, bewerking EIM

De gemiddelde groothandelsonderneming telt - rekening houdende met parttime arbeid - circa 9 medewerkers en is daarmee betrekkelijk kleinschalig (EIM, 2005). Door deze kleinschaligheid zijn veel groothandels nog steeds familiebedrijven. De groothandel groeit echter sterker dan het totaal van het bedrijfsleven. In 2006 realiseerde de groothandel een omzet van 321 miljard euro. Daarmee is de sector goed voor meer dan een kwart van de omzet van het totale bedrijfsleven. De groothandel is qua omzet de grootste sector van het Nederlandse bedrijfsleven (Rabobank 2005). Bijna de helft van de export van Nederland verloopt via de groothandel. Ook op de arbeidsmarkt is de groothandel een belangrijke speler. In 2008 zijn er bijna 500.000 mensen werkzaam, ofwel 8% van het totaal aantal mensen in het bedrijfsleven, verdeeld over 62.000 ondernemingen (NVG, 2007).

### 2.1.1 Sterke punten, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse)

De groothandel is als schakel tussen producenten en bedrijfsmatige afnemers gewend aan een dynamische omgeving die de organisaties in de sector bij voortduring dwingt tot vernieuwing. Deze dynamische omgeving biedt de groothandel enerzijds kansen, maar vormt anderzijds ook een bedreiging. De belangrijkste sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen die uit diverse onderzoeksrapporten naar voren komen, zijn hieronder weergegeven (Rabobank, 2005 en 2008; Ministerie van EZ, 2005; De Jong, 2003; NVG, 2007). Een analyse van sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen - de SWOT-analyse - omvat een inventarisatie en een analyse van de onderlinge samenhang teneinde strategische opties in zicht te krijgen (Gelderman & Huysse, 1998).

#### **Sterke punten**

- Veel groothandels zijn nog familiebedrijven met een sociale cultuur (aandacht voor de medewerkers en doorgroei mogelijkheden).
- De groothandel is zeer dynamisch en wil altijd innoveren.
- De groothandel is veel innovatiever dan de andere sectoren in het MKB.
- De brede internationale oriëntatie van veel groothandelsbedrijven (geeft een goede uitgangspositie bij de toenemende internationalisering en liberalisering van het handelsverkeer).

#### **Zwaktes**

- Imagoprobleem van 'dozenschuiver' en van vermeend zwaar en matig betaald werk.
- Kleinschaligheid (duurder inkopen en financiering is moeilijker).

#### **Kansen**

- Nieuwe ontwikkelingen op productgebied, ICT, logistiek en voorraadbeheersing (technische innovatie) stellen de groothandel in staat om kosten te besparen en om de dienstverlening aan

de klanten te optimaliseren.

- Sterkere profilering als adviseur en verlener van additionele diensten. Deze advisering en dienstverlening aan de klanten kan bijvoorbeeld bestaan uit intensieve samenwerking, meedenken, kennis delen en het bieden van totaaloplossingen, gekoppeld aan een optimale begeleiding en service.
- Positie versterking door assortimentsverbreding. Hierbij gaat het om het verkopen van nieuwe producten aan een bestaande groep afnemers. Bijvoorbeeld hoogwaardiger artikelen toevoegen aan het assortiment waardoor de mogelijkheid tot specialisatie en advisering ontstaat.
- Private label artikelen toevoegen aan het assortiment (betere prijs voor de klant en een hogere marge voor de groothandel)
- Schaalvergroting door fusies, overnames en samenwerkingverbanden (met zowel klanten als leveranciers), vergroot de haalbaarheid van noodzakelijke investeringen in innovatie- en dienstenverbreding. Verder draagt schaalvergroting bij aan de versterking van de inkoop- en verkoopmacht.
- Internationale expansie om te profiteren van nieuwe Europese groeiemarkten. De brede internationale oriëntatie van veel groothandelsbedrijven geeft hen hierbij een goede positie.

### **Bedreigingen**

- De concurrentieomgeving van de groothandel wordt steeds complexer. Fabrikanten integreren voorwaarts in de keten en detaillisten achterwaarts. Logistieke dienstverleners nemen activiteiten van de groothandel over en buitenlandse groothandels worden steeds actiever op de Nederlandse markt.
- De macht van de klant neemt toe. Internet maakt prijzen transparanter, daardoor krijgt de klant meer inzicht in zijn kosten en in factoren die zijn kosten bepalen. Klanten nemen maatregelen om hun kosten te verlagen door bijvoorbeeld het beperken van het aantal leveranciers en het werken met vaste contracten.
- De snelle technologische ontwikkelingen en toenemende individualisering van consumentenwensen leiden tot een verkorting van de levenscyclus van producten. Snelle assortimentswisselingen en het risico van oude voorraad zijn het gevolg.
- Opvolging. Veel groothandels zijn nog (oude) familiebedrijven. Kleinere groothandelhandels worden steeds vaker ter overname aangeboden.
- Gebrek aan gekwalificeerd personeel (met name technisch personeel dat ook commercieel inzetbaar is) waardoor de concurrentiepositie van de groothandel wordt aangetast. Weinig instroom naar het technisch onderwijs en het imago probleem zijn hier de belangrijkste oorzaken van.

De bovenstaande SWOT-inventarisatie bevestigt de algemene indruk, dat de groothandel vooral is gericht op technische innovatie. Het sociaal klimaat (van de overwegend familiebedrijven) is bevorderend voor sociale innovatie, al wordt dat niet bewust zo ervaren. Hierna wordt dit algemene beeld van de groothandel verder uitvergroot voor de onderzoeksorganisatie

## **2.2 De onderzoeksorganisatie**

De hypothesen, die naar aanleiding van de onderzoeksvragen voor dit onderzoek worden geformuleerd (paragraaf 4.1.1 en 4.1.2), worden onder meer getoetst met behulp van een vragenlijst die aan de werknemers van Van Buuren - een technische groothandelsorganisatie - is voorgelegd. Hieronder volgt een beschrijving van Van Buuren (hierna: 'de organisatie' of 'de onderzoeksorganisatie').

Met een personeelsbestand van zo'n 120 medewerkers en een assortiment van meer dan 30.000 artikelen, waarvan er ongeveer 18.000 op voorraad worden gehouden, is de organisatie,

in Nederland één van de grotere spelers op het gebied van toelevering van gereedschappen en ijzerwaren in de bouwsector. Naast de groothandelsafdeling heeft zij een serviceafdeling waar machines worden onderhouden en gerepareerd en een afdeling waar ventilatieroosters worden geassembleerd. Het assortiment bestaat uit de productgroepen hang- en sluitwerk, (luke) bouwbeslag, ventilatietechniek, ijzerwaren, gereedschappen en machines, werkkleding, persoonlijke beschermingsmiddelen en keetartikelen. De belangrijkste afnemersgroepen zijn aannemersbedrijven, timmerfabrieken, schilder- en afwerkingsbedrijven, installatiebedrijven, woningbouwverenigingen, architecten en klusbedrijven. De verkoopvestigingen worden met eigen vrachtwagens bevoorrad. De klanten (in heel Nederland) worden dagelijks, zowel met de eigen vrachtwagens als door externe vervoerders beleverd. Ondanks de vele veranderingen die zich sinds de oprichting in 1920 hebben voorgedaan, is de organisatie altijd een familiebedrijf gebleven. De kern van de organisatie is na al deze jaren nog steeds dezelfde, namelijk: een groothandel in ijzerwaren, gereedschappen en bouwbeslag. Het organisatieschema is opgenomen in bijlage A.

### **Kenmerken van de organisatiecultuur**

- sociaal (lange dienstverbanden, laag verloop, aandacht voor de werknemers, prettige werksfeer, doorgroeimogelijkheden, aandacht voor opleiding, goede arbeidsvoorwaarden);
- vergaande klantgerichtheid (creatief meedenken met de klant, vergaande service);
- focus op kwaliteit (leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteitsproducten, opleidingen);
- innovatief (nieuwste producten/werkwijzen, beurzen, investeren in automatisering).

De organisatie wil door intensief samen te werken, mee te denken en kennis te delen met haar klanten meer zijn dan een groothandel. Zij streeft naar het bieden van totaaloplossingen aan haar klanten, gekoppeld aan een optimale begeleiding en service.

### **Omgevingsontwikkelingen**

- concurrenten timmeren flink aan de weg (overnames, uitbreiding assortiment met hoogwaardiger producten);
- toename van internet (webwinkel) aankopen door zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) en naar verwachting in de nabije toekomst ook door professionele afnemers;
- steeds meer bouwmarkten, voegen ten behoeve van de verkoop aan zzp 'ers, hoogwaardiger artikelen toe aan hun assortiment;
- toenemende productaansprakelijkheid (meer schadeclaims);
- nieuwe (elektronische) productontwikkelingen;
- steeds moeilijker om aan goed personeel te komen, passend bij de cultuur van het bedrijf.

### **Personeel**

De personele kerncijfers, die van belang zijn voor de toetsing van de hypothesen en de beantwoording van de onderzoeksvragen, zijn opgenomen in tabel 2. De data, die zijn vermeld bij 'Gemiddelde leeftijd' en 'Gemiddelde duur werkzaam bij de organisatie', zijn ontleend aan de administratie van de onderzoeksorganisatie. De andere data zijn verkregen door middel van de vragenlijst, die aan de medewerkers van de organisatie is voorgelegd.

Tabel 2: Kerncijfers personeel onderzoeksorganisatie

<b>Aantal werknemers: 120, waarvan 103 mannen en 17 vrouwen</b>			
	<b>Medewerkers</b>	<b>Leidinggevenden</b>	<b>Totaal</b>
Gemiddelde leeftijd	39,5 jaar	48,4 jaar	41,2 jaar
Gemiddelde duur werkzaam bij de organisatie	12,8 jaar	26,8 jaar	14,5 jaar
Gemiddelde duur werkzaam in de huidige functie:			
▪ minder dan 2 jaar	11 (20,0%)	2 (16,7%)	13 (19,4%)
▪ 2 - 5 jaar	10 (18,2%)	2 (16,7%)	12 (17,9%)
▪ 6 - 10 jaar	22 (40,0%)	5 (41,6%)	27 (40,3%)
▪ 11- 20 jaar	8 (14,5%)	2 (16,7%)	10 (14,9%)



---

▪ meer dan 20 jaar	4 (7,3%)	1 (8,3%)	5 (7,5%)
Hoogste opleiding met een diploma:			
▪ Lagere school , basis school	2 (3,6%)	0 (0,0%)	2 (3,0%)
▪ Middelbare school	14 (25,5%)	0 (0,0%)	14 (20,9%)
▪ MBO	37 (67,3%)	10 (83,3%)	47 (70,1%)
▪ HBO	2 (3,6%)	2 (16,7%)	4 (6,0%)
▪ WO	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

De conclusie van de SWOT-inventarisatie over de groothandel als geheel, wordt bevestigd door de kenmerken van de onderzoeksorganisatie; technische innovatie is leidraad. Met name het sociale klimaat van het familiebedrijf komt de veranderingsbereidheid ten goede, al wordt dat niet bewust zo ervaren. Hierdoor is het interessant om die veranderingsbereidheid nader te onderzoeken.

### 2.3 Conclusie

Op basis van de analyse van de context en de SWOT-analyse in dit hoofdstuk, kan met betrekking tot de uitwerking van de eerste drie onderzoeksvragen (zie inleiding), het volgende worden geconcludeerd:

#### Onderzoeksvraag 1

In paragraaf 2.1.1 wordt het imago probleem van de groothandel en het gebrek aan gekwalificeerd personeel als zwakte, respectievelijk als bedreiging genoemd. Uit de diverse bestudeerde onderzoeksrapporten komt echter niet naar voren dat investeren in sociale innovatie als kans wordt beschouwd! De groothandel blijkt op het gebied van technische innovatie zeer dynamisch te zijn en veel innovatiever dan de andere sectoren van het MKB, maar innovativiteit op technisch gebied zegt uiteraard nog niets over de stand van zaken op het gebied van sociale innovatie in de sector.

#### Onderzoeksvraag 2

Veel groothandels zijn nog steeds (kleinschalige) familiebedrijven met een sociale cultuur en veel aandacht voor de werknemers. Dit wordt bevestigd door de kenmerken van de onderzoeksorganisatie in paragraaf 2.2 en zou erop kunnen duiden, dat de groothandel met betrekking tot de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie al wel op de goede weg is. Maar de sector is zich hier nog niet echt van bewust in termen van sociale innovatie.

#### Onderzoeksvraag 3

Paragraaf 2.1.1 vermeldt dat de dynamische omgeving van de groothandel de sector voortdurend dwingt tot aanpassing en vernieuwing. Constante vernieuwing garandeert immers niet alleen het voortbestaan van de groothandel, maar ook de banen van de werknemers. Hieruit zou voorzichtig geconcludeerd kunnen worden, dat de werknemers in de groothandel eigenlijk wel gewend zijn aan verandering en vernieuwing en hier ook in zekere zin positief aan bij willen dragen.

Op het gebied van technische innovatie is de groothandel behoorlijk vooruitstrevend, maar sociale innovatie is nog niet echt aan de orde. Daarentegen is er kennelijk een redelijke mate van veranderbereidheid bij de werknemers in de groothandelssector. Hierdoor is het interessant om het verband tussen veranderingsbereidheid en sociale innovatie te onderzoeken. In hoofdstuk 3 volgt daarom een theoretische verkenning naar sociale innovatie en overtuiging (stheorieën).

### **Hoofdstuk 3. Theorie**

In dit hoofdstuk wordt in kaart gebracht wat de theorie vermeldt over sociale innovatie en overtuiging en het verband tussen deze begrippen. Door middel van deze theoretische verkenning worden de onderzoeksvragen 1 en 2, die in hoofdstuk 2 al gedeeltelijk zijn beantwoord, verder uitgewerkt. De onderzoeksvragen 3, 4 en 5 (paragraaf 1.3) worden in hoofdstuk 4 (Methodologie) verder uitgewerkt op basis van de overtuigingstheorie van Dilts.

In paragraaf 3.1 wordt het thema innovatie beschreven. Daarbij wordt in paragraaf 3.1.1 ingegaan op sociale innovatie en in 3.1.2 op de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie. Het thema overtuiging komt in dit hoofdstuk in theoretisch opzicht aan de orde in paragraaf 3.2 met de overtuigingstheorie volgens Bateson en Dilts. Daartoe wordt in paragraaf 3.2.1 ingegaan op de ‘Logische niveaus in denken en van verandering’ en vervolgens in 3.2.2 op het begrip overtuiging. Daarna volgt in paragraaf 3.2.3 de toetsing van de overtuigingsstructuur van Dilts aan een zestal andere overtuigingstheorieën. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvattende conclusie in paragraaf 3.3.

#### **3.1 Innovatie**

Al meer dan zeventig jaar is innovatie onderwerp van academisch onderzoek; het startpunt werd in 1934 gevormd door het werk van Schumpeter. Onder innovatie kan worden verstaan: bewuste vernieuwingen in een bepaalde omgeving, gericht op het behalen van een bepaald doel. Routinematige veranderingen vallen buiten het innovatiebegrip. Het aannemen van bijvoorbeeld een nieuw personeelslid om iemand te vervangen die met pensioen gaat, kan niet als innovatief worden beschouwd. Het creëren van een geheel nieuwe functie kan wel innovatief zijn. Een idee is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor innovatie. Essentieel is de feitelijke toepassing van het nieuwe (King & Anderson, 2002, pp. 2-3).

Het kabinet heeft bij haar aantreden in 2001 het Innovatieplatform ingesteld onder voorzitterschap van premier Balkenende. Zonder innovatie, zo stellen kabinet, werkgevers en werknemers, verliest de Nederlandse economie haar concurrentiepositie. Hiermee is innovatie verheven tot topprioriteit van Nederland. Het Innovatieplatform heeft zelfs als formele doelstelling opgenomen dat Nederland in de top-5 moet komen van de mondiale concurrentie-index van het World Economic Forum (WEF). Volberda (2008) stelt echter, dat Nederland toch weer een plaats is gedaald op deze ranglijst (van de 9<sup>e</sup> naar de 10<sup>e</sup> plaats) en dat de VS, Zwitserland, maar ook Denemarken, Zweden en Finland aanzienlijk beter presteren op innovatie. Volberda schrijft deze daling toe aan een verminderd vermogen van Nederlandse ondernemingen om kennis en nieuwe technologie te absorberen, de passie voor innovatie (focus op kostenverlaging in plaats van op opbrengstenverhoging) en de waardering van nieuwe technologieën (koudwatervrees voor technologie). Vervolgens spelen nog een aantal macrofactoren, zoals een gebrek aan goed opgeleide kenniswerkers en een overdaad aan regelgeving. Uit onderzoek komt naar voren dat Nederland kampt met een innovatieparadox. Dat wil zegen dat in Nederland veel vooraanstaand onderzoek plaatsvindt en wordt gepatenteerd, maar dat Nederland slecht in staat is om innovaties ook daadwerkelijk in de praktijk toe te passen en te gelde te maken (Volberda, 2007).

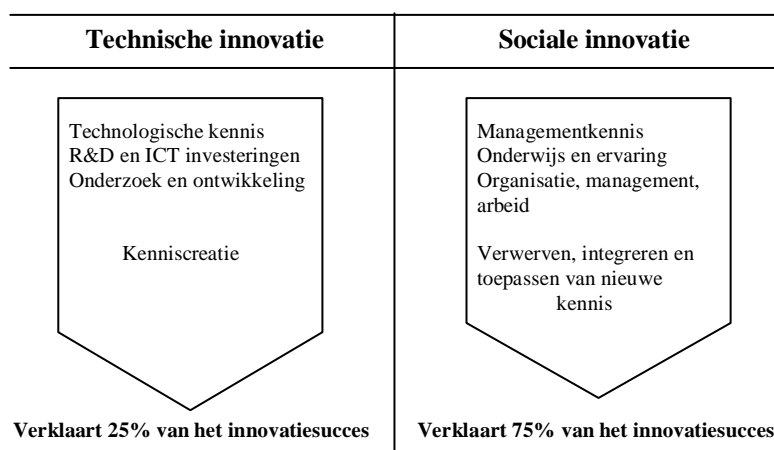
De Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 - de uitslag van een onderzoek onder 9.000 Nederlandse organisaties - heeft de relatie tussen innovativiteit en een aantal organisatiemaatstaven zoals rentabiliteit, omzetgroei, winstgroei, groei marktaandeel en klanttevredenheid in kaart gebracht. Hieruit blijkt (tabel 3 op pagina 19), dat innovatieve Nederlandse organisaties beduidend beter presteren op deze maatstaven dan niet-innovatieve organisaties (Volberda e.a., 2006).

Tabel 3: Prestaties van innovatieve versus niet-innovatieve Nederlandse ondernemingen

Prestatiemaatstaf	Innovatieve versus niet-innovatieve Nederlandse organisaties
Rentabiliteit	27% hoger
Omzetgroei	19% hoger
Winstgroei	10% hoger
Groei van marktaandeel	13% hoger
Klanttevredenheid	6% hoger

Bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2005

Als het begrip innovatie wordt gedefinieerd, dan wordt hier voornamelijk technische innovatie mee bedoeld, zoals: investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D), introductie van nieuwe systemen/technologie (door ICT aangedreven verandering) en productvernieuwing. De Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 heeft ook de relatieve belangrijkheid van investeringen in technische innovatie en van investeringen in management, organisatie en arbeid (sociale innovatie) voor het Nederlandse bedrijfsleven in kaart gebracht. Uit de analyse (figuur 3) komt naar voren dat 25% van het uiteindelijke innovatiesucces bepaald wordt door technische innovatie en dat sociale innovatie 75% van het innovatiesucces bepaalt (Volberda e.a., 2006).



Figuur 3: Innovatiesucces: technische innovatie versus sociale innovatie

Bron: Erasmus Concurrentie & innovatie Monitor 2005

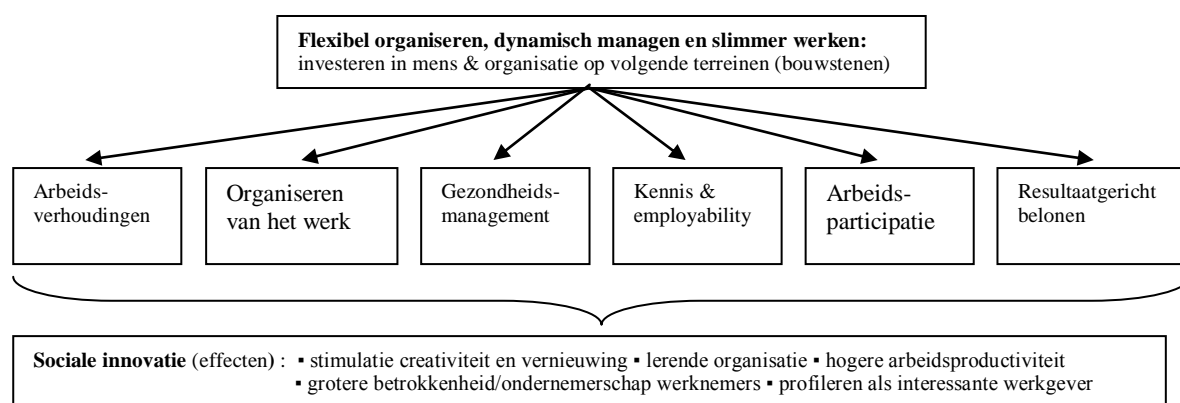
Technische innovatie en sociale innovatie zijn complementair. Investeren in mensen en aandacht voor de manier waarop verschillende disciplines samenwerken is volgens Ulijn (2008) een absolute voorwaarde om technische innovaties om te zetten in succesvolle producten en diensten. Paragraaf 3.1.1 gaat verder in op het thema sociale innovatie.

Succesvol innoveren kan alleen als alle betrokkenen gevoel, oog en oor voor processen van persoonlijke ontwikkeling en (gedrags)verandering hebben. Echte veranderingen/innovaties zijn dan ook alleen mogelijk als mensen persoonlijk geraakt worden en in staat worden gesteld de verandering/innovatie mede tot stand te brengen. De rol van de mens is dus van cruciaal belang bij innovaties (Ramakers e.a., 2008).

### 3.1.1 Sociale innovatie

De Task Force Sociale Innovatie omschrijft sociale innovatie in haar rapport 'Sociale Innovatie, de Andere Dimensie' als "Vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent" (Task Force Sociale Innovatie, 2005, p. 2).

Volgens Buitelaar (2007) heeft sociale innovatie een historische dimensie die teruggrijpt tot eind jaren veertig, begin jaren vijftig naar de Commissie Opvoering Productiviteit ofwel, de COP, die aan de Sociaal Economische Raad (SER) was verbonden. Deze commissie begeleidde de naoorlogse overgang naar een industriële samenleving. Sociale innovatie richt zich volgens AWWN (2004) op de vraag hoe de meerwaarde van de organisatie kan worden vergroot. De meeste innovaties komen voort uit intensieve klantencontacten; het talent van medewerkers wordt ingezet om de klant beter van dienst te zijn. In dit opzicht heeft sociale innovatie dan ook alles te maken met een slagvaardige organisatie en de oriëntatie van de ondernemer, manager en medewerker op het organisatorische proces en de markt met als doel om waarde te creëren. De verschillende bouwstenen van sociale innovatie, zoals die door AWWN (2004) in haar Manifest Sociale Innovatie zijn ontwikkeld, en de mogelijke effecten, zijn in figuur 4 weergegeven.



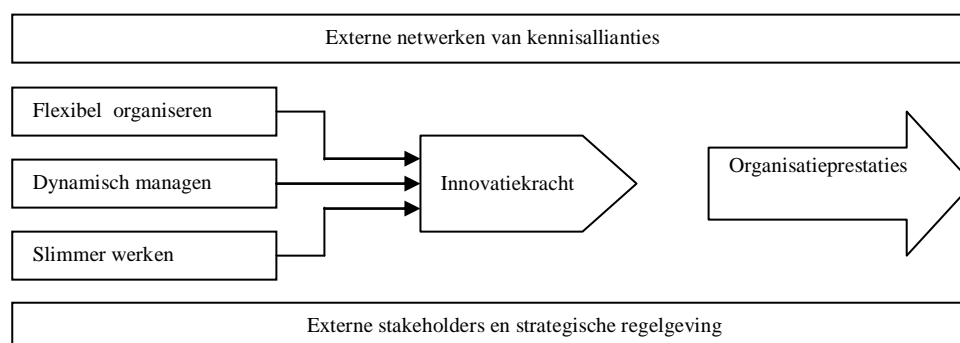
Figuur 4: Bouwstenen en effecten van sociale innovatie (bron: AWWN, bewerkt)

In paragraaf 3.1 kwam het grote belang van investeren in sociale innovatie al aan orde. Uit onderzoek bleek namelijk dat slechts 25% van het innovatiesucces wordt bepaald door technische innovatie en maar liefst 75% door sociale innovatie (Volberda e.a., 2006) en dat sociale innovatie een absolute voorwaarde is om technische innovaties om te zetten in succesvolle producten en diensten (Ulijn, 2008).

Het EIM concludeert echter in haar studie 'Sociale innovatie in het MKB' van 2005 dat er in de statistieken over het bedrijfsleven nog maar weinig is terug te vinden over sociale innovatie, ondanks dat beleidsmakers en wetenschappers er de mond vol over hebben!

In 2007 is het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) opgericht. Het NCSI definieert sociale innovatie als volgt: "Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige organisatievormen en talentontplooiing (slimmer werken) teneinde het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen" (NCSI, 2007; www.ncsi.nl). Van deze definitie voor sociale innovatie zal in dit rapport worden uitgegaan.

Het NCSI omschrijft sociale innovatie als een (organisatie)verandering op drie niveaus, namelijk : 1. dynamisch managen, 2. flexibel organiseren en 3. slimmer werken. Deze opzet sluit aan bij het onderzoeksmodel van de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 (Volberda, Van den Bosch en Jansen, 2006, p. 34), dat op de volgende pagina in figuur 5 is weergegeven.



Figuur 5: Onderzoeksmodel Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005

Bron: Erasmus Concurrentie & innovatie Monitor 2005

Hieronder, worden op basis van het rapport ‘Slim managen & innovatief organiseren’ (Volberda, Van den Bosch en Jansen, 2006, pp. 31-51), de organisatiekenmerken van flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken toegelicht en wordt nader ingegaan op ‘Externe netwerken van kennisallianties’ en ‘Externe stakeholders en strategische regelgeving’.

### ***Flexibel organiseren***

Door de mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, korte productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten, zijn de basisregels van de concurrentiestrijd ingrijpend gewijzigd. Hierdoor worden bedrijven gedwongen sneller te innoveren dan voorheen; een flexibele organisatie kan hiertoe bijdragen. Met betrekking tot flexibel organiseren worden de volgende kenmerken genoemd:

- **Hoge interne verandersnelheid.**  
Het monitoren van veranderingen in de omgeving (bijv. snelheid van productverbeteringen door concurrenten, veranderingen in consumentenbehoeften) en vervolgens aanpassen van de interne processen op deze veranderingen. Voorbeelden zijn bedrijven die consumentenbehoeften beter kunnen voorspellen, maatwerk aanbieden en de concurrenten voorbijstreven met nieuwe producten.
- **Optimaliseren van zelforganisatie**  
Het proces waarbij organisaties orde proberen te vinden, hoe complex de structuur van de organisatie ook is, wordt zelforganisatie genoemd. Dit is in zelfvernieuwendende organisaties het primaire proces waarmee ze zich aanpassen aan veranderingen in een zeer competitieve omgeving. Zelforganisatie vereist vertrouwen in individuen en afdelingen en kan worden gestimuleerd door verantwoordelijkheden op lagere niveaus in de organisatie te brengen door werknemers meer vrijheid te geven bij het invullen van bepaalde randvoorwaarden en het behalen van doelstellingen. Hechte sociale netwerken tussen werknemers creëren een saamhorigheid die werknemers enthousiast maakt om doelstellingen te halen.
- **Balanceren van innovatie én efficiency**  
Succesvolle innovatieve organisaties zijn in staat zich voortdurend aan te passen aan verschillende omgevingskenmerken door het balanceren van innovatieactiviteiten en efficiencyverbeteringen zo blijkt uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005. Het op lange termijn overleven van een organisatie hangt volgens Levinthal en March (1993) af van haar bekwaamheid om “voldoende te exploiteren om de huidige levensvatbaarheid van de organisatie te verzekeren, maar tevens door ruimte te scheppen voor exploratie en vernieuwing om de toekomstige levensvatbaarheid te verzekeren”. Het gelijktijdig uitvoeren van innovatie- en efficiencyactiviteiten is een moeilijke opgave voor organisaties. Zij kunnen dit realiseren door deze activiteiten af te scheiden van activiteiten als efficiencyverbeteringen, productie en kostenverlaging (Tushman & O’Reilly, 1996).

### ***Dynamisch managen (dynamische vaardigheden)***

Het creëren van vaardigheden voor innovatie door het management. Deze dynamische vaardigheden stellen het management in staat om reactief te reageren of proactief in te spelen op verschillende eisen vanuit veranderende competitieve omgevingen en vormen een belangrijke bron van concurrentievoordeel. Dynamische managen heeft de volgende kenmerken:

- Hoog kennisabsorptievermogen  
Hieronder wordt verstaan: een hoog absorptievermogen van het management voor het herkennen van de noodzaak van verandering. Cruciaal voor de ontwikkeling van dynamische vaardigheden is het vermogen van managers om de waarde van nieuwe, van buiten komende informatie te herkennen, te assimileren en toe te passen voor commerciële doeleinden. Dit vraagt om doorlatende grenzen, het breed scannen van nieuwe, zachte informatie en het identificeren en effectief inzetten van die werknemers die functioneren als poortwachters en grensverleggers (Jansen e.a., 2005; Leonard-Barton, 1995).
- Ondernemerschap door visionair leiderschap  
Dit is het vermogen van managers om nieuwe ideeën te identificeren en deze te ondersteunen in plaats van bestaande routines tot het uiterste in stand te houden. Dit kan door de organisatie te doordringen met een collectieve ambitie en gezamenlijke waarden, waardoor (in de loop der tijd) een onderscheidende identiteit ontstaat bij de werknemers (intern ondernemerschap). Visionair leiderschap komt voor in organisaties met een sterke kernidentiteit, waarin je een samenhangende verzameling overtuigingen, gedeelde waarden en een gemeenschappelijke taal aantreft waarmee iedere betrokkene zich sterk identificeert en zich loyaal verklaart aan het in standhouden, verbreden en perfectioneren van de missie van de organisatie. Er kan op worden vertrouwd dat beslissingen worden genomen die in het belang van de onderneming zijn.
- Crossfunctionele samenwerking en integratie  
Het ontwikkelen van dynamische vaardigheden is niet de exclusieve taak van het management, maar in principe van ieder lid van de organisatie. Vaardigheden ontwikkelen zich dan ook door de activiteiten van werknemers op alle organisatieniveaus. Volgens Prahalad en Ramaswamy (2003) is het juist het uitvoeringsniveau die de actuele kennis en expertise hebben en die dichterbij informatiebronnen staan die cruciaal zijn voor nieuwe vaardigheden. Het management dient er dan ook voor zorgen dat de ontwikkeling van dynamische vaardigheden op alle niveaus in de organisatie plaatsvindt. Want als dit niet gebeurt, dan zal de organisatie niet in staat zijn om ondernemingsbrede innovatieve vaardigheden te creëren.

### ***Slimmer werken***

De Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 geeft aan dat de meest succesvolle, innovatieve organisaties de volgende aspecten van slimmer werken hebben geïmplementeerd:

- Talentontwikkeling door diepe kennisbasis  
Sociale innovatie kan de kwaliteit van arbeid verbeteren door werknemers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien. Productiviteitverhoging door sociale innovatie is in belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten en competenties van werknemers. Arbeidsverhoudingen moeten er dan ook op gericht zijn dat werknemers hun talenten graag willen en kunnen inzetten (Vaas, 2001). Dit vergt volgens De Looze e.a. (2003) andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemers. Betrokkenheid bij de organisatie is een belangrijke voorwaarde om werknemers te motiveren tot slimmer werken. Om dit te bewerkstelligen is een open en eerlijk communicatieklimaat cruciaal en werknemers moeten niet alleen het belang van veranderingen in werkwijzen begrijpen, maar ook serieus betrokken worden bij de invoering en het ontwerp van innovatieve manieren van werken.
- Variëteit aan managementexpertise  
Dynamische vaardigheden vragen om een brede en diepe kennisbasis (technologische, markt-, product- of distributiekennis). De diepte van een kennisbasis is nodig om complexe problemen

op te lossen en de breedte van de kennisbasis is in het bijzonder van belang voor het creëren van nieuwe dynamische vaardigheden. Dit vraagt een variëteit aan mensen en vaardigheden binnen het managementteam.

▪ **Beloning op basis van teamprestatie**

Uiteindelijk leiden veel innovaties niet tot succes, omdat de betrokkenheid van de werknemers sterk afneemt naarmate de fasen in de productontwikkeling bij andere werknemers komt te liggen. Het tegengaan van deze negatieve trend en het stimuleren van werknemers om kennis uit te wisselen, extra inzet te vertonen en gezamenlijk doelstellingen te realiseren kan door het (deels) implementeren van groepsbeloning.

***Externe netwerken van kennisallianties***

Externe samenwerking speelt volgens de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005 een zeer belangrijke rol bij de slagingskans van innovaties. Niet alleen samenwerking met andere ondernemingen, maar ook met kennisinstellingen draagt bij aan de innovatiekracht van Nederlandse organisaties. Door samenwerking met derden en bundeling van krachten, kunnen bepaalde producten en diensten worden ontwikkeld, waartoe de organisaties alleen niet in staat zouden zijn geweest.

***Externe stakeholders en strategische regelgeving***

Een grote rol bij het stimuleren van innovatie speelt de druk vanuit stakeholders, zoals klanten, leveranciers, sociale partners, maar ook de overheid in de vorm van strategische regelgeving. Tot de regelgeving of instituties die bedrijven prikkelen tot innovatie en het zoeken naar duurzaam competitief voordeel behoren volgens Visser (2005) een rijke omgeving van ‘gelijkgezinde’ organisaties, een veelgeschakeerd onderwijs- en scholingsaanbod van brede hoogwaardige vaardigheden en factoren als wederzijds vertrouwen. Als stakeholders kunnen hier gelden brancheorganisaties, onderwijs- en onderzoeksorganisaties en vakbonden, maar ook nationale en lokale overheden.

**3.1.2 Noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie**

De in paragraaf 3.1.1 gegeven beschrijving van sociale innovatie kan nu worden toegespitst op de noodzakelijke voorwaarden, met name in relatie tot veranderingsbereidheid. Wijffels en Grosveld (2004) merken in de nota ‘Vitalisering van de kenniseconomie’ van het Innovatieplatform op dat: “Innovatie niet alleen plaatsvindt in het laboratorium, maar vooral op de werkvloer”. Zij wijzen in dit kader op plattere organisatiestructuren, vormen van interactief management, ruimte scheppen voor experimenteren, commitment van topmanagement en betrokkenheid van medewerkers. Door toe te werken naar een innovatieve bedrijfscultuur, waarin volop wordt geïnvesteerd in mens én organisatie, worden belangrijke voorwaarden gecreëerd voor een sterke concurrentiepositie en een hogere economische groei. Om sociale innovatie goed uit de verf te laten komen, moet aan een aantal condities worden voldaan. Het SER rapport ‘Welvaartsgroei door en voor iedereen: Thema Sociale innovatie’ (2006), noemt in dit verband de volgende noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie:

- a. Sterke toekomstvisie van het management die inspiratie voor vernieuwing geeft en de vaardigheden dit over te dragen.
- b. Een heldere en open communicatie (open bedrijfscultuur).
- c. De aanwezige informatie over vernieuwing is gemakkelijk toegankelijk voor een ieder in de organisatie.
- d. Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden (goed samenspel).
- e. Stimulering van durf en creativiteit en het geven van ruimte om te experimenteren.
- f. Mogelijkheden voor de werknemers om in zichzelf te investeren en door te groeien in de organisatie.
- g. Bereidheid en motivatie bij de medewerkers en leidinggevenden om te willen

veranderen/vernieuwen (drive om slimmer te willen werken).

De onder punt g. genoemde noodzakelijke voorwaarde ‘Bereidheid en motivatie bij de medewerkers en leidinggevenden om te willen veranderen/vernieuwen’ is de opstap naar het concept overtuiging. In de context van een branche waarin kennelijk veel bereidheid is tot veranderen, zonder dat er expliciet op wordt gestuurd, is het relevant om de veranderbereidheid nader te onderzoeken. In paragraaf 3.2 wordt hier verder op ingegaan en wordt de samenhang met sociale innovatie beschreven. Hiermee is (voor de beantwoording van onderzoeksvraag 2) in kaart gebracht, welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie van belang zijn.

### **3.2 Overtuigingstheorie volgens Bateson en Dilts**

Overtuigingen zijn beweringen die voor jezelf waarheid bevatten. Ze zijn als het ware de verbinding tussen meetbare en waarneembare feiten en het belang dat aan een bepaald verschijnsel wordt gehecht. Een overtuiging is een innerlijk zeker weten en wordt bij personen meestal gevormd door een generalisatie van wat er via de zintuigen binnenkomt (Derks en Hollander, 2008). Paragraaf 3.2.2. gaat verder in op overtuigingen.

In paragraaf 1.2 werd het doel van dit onderzoek onder meer omschreven als: “aangeven hoe sociale innovatie kan worden bevorderd, door de veranderingsbereidheid van de werknemers in kaart te brengen. Ofwel: onderzoeken of dat wat de medewerkers en leidinggevenden willen (overtuiging) op het gebied van (sociale) innovatie aansluit met dat wat ze werkelijk doen op dit gebied (gedrag), en of de bereidheid (wil) van de medewerkers om te veranderen, aansluit met die van de leidinggevenden”. Technische innovatie is volgens Verhoeff (2006, p. 2) het object georiënteerd benutten van nieuwe systemen, technologie en producten om daarmee toegevoegde waarde te creëren. Bij technische innovatie gaat het om wat mogelijk is, en wat je ermee kan. Sociale innovatie is het subject georiënteerd organiseren van toegevoegde waarde in de keten. Het gaat hier om ‘willen’ (overtuiging) en heeft te maken met de ‘mindset’. Eén van de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie is de bereidheid en motivatie bij de medewerkers en leidinggevenden om te willen veranderen (paragraaf 3.1.2, punt g.). De wil om te veranderen/vernieuwen, breng ik in kaart, door mijn onderzoeksmodel te baseren op de elementen van de overtuigingsstructuur, zoals deze wordt beschreven in de theorie over Neuro-linguïstisch programmeren (NLP) (Derks en Hollander, 2008, pp. 63-65). Deze overtuigingsstructuur is een onderdeel van het model ‘Logische niveaus in denken en van verandering’ van Bateson (1972) en Dilts (2006). De theorieën van Bateson en Dilts komen in paragraaf 3.2.1 en 3.2.2 aan de orde.

Vanuit de wetenschappelijke wereld wordt gewezen op het gebrek aan empirische ondersteuning voor NLP (Levelt, 1996). Voor mijn onderzoeksmodel, ga ik met betrekking tot de NLP-theorie, alleen uit van de elementen van een overtuiging. Verder wordt in dit onderzoek niet ingegaan op de NLP-theorie. Hollander stelt in zijn aanbeveling ‘NLP and Science: Six recommendations for a better relationship’ (1999) dat kwalitatief wetenschappelijk onderzoek een treffende vergelijking kent met het proces van modelleren in NLP. Modelleren gebruikt, evenals kwalitatief onderzoek, data van natuurgetrouwe settings en daarbij gebruikt modelleren ook de inductieve analyse van data. Meer nog dan het testen van de aanwezigheid van vooraf bepaalde patronen, gebruikt de modellerende onderzoeker volgens Hollander, patronen in de waarnemingen van de expert; patronen die hij of zij niet bewust van te voren had geformuleerd.

Na de beschrijving van de ‘logische niveaus’ in paragraaf 3.2.1, komt in paragraaf 3.2.2 het begrip overtuiging en de elementen van de overtuigingsstructuur aan de orde. Als extra ruggesteun voor het theoretisch model (figuur 9), wordt vervolgens in paragraaf 3.2.3 verslag gedaan van een verkennende studie naar andere, op overtuiging gebaseerde theorieën en modellen, die mogelijk meer inzicht opleveren of als aanvulling kunnen dienen.



### 3.2.1 Logische niveaus in denken en van verandering

Bateson introduceerde de gedachte dat er een aantal neurologische niveaus is waarop mensen functioneren (Bateson, 1972). Met deze zogenaamde ‘logische niveaus van denken’ of ook wel ‘logische niveaus van leren’ gaat hij ervan uit dat mensen gedrag laten zien dat past in de omgeving waarin zij zich bevinden. Dat gedrag wordt niet alleen beïnvloed door die omgeving, maar ook door innerlijke factoren. Wat je bijvoorbeeld doet, wordt in hoge mate bepaald door wat je kunt, hoe je over iets denkt, wie je bent en de ‘opdracht’ waarmee je op aarde rondwandelt. Bateson verdeelt gedrag in de volgende 6 niveaus:

**1. Omgeving.** Dit is het laagste niveau in de hiërarchie van het gedrag.

Invloeden: de omstandigheden waarin mensen handelen met hun mogelijkheden, beperkingen, regels en voorschriften, zoals ouders en opvoeding, werk, partner enz.

**2. Gedrag.** De waarneembare acties en reacties die iemand in zijn omgeving vertoont.

**3. Vaardigheden.** De inzichten, capaciteiten, vaardigheden en denkstrategieën van een persoon.

**4. Overtuigingen.** Iemands generalisaties, criteria, normen, waarden en verwachtingen.

**5. Identiteit.** Het zelfbeeld en de bijbehorende gevoelens van uniciteit en eigenwaarde.

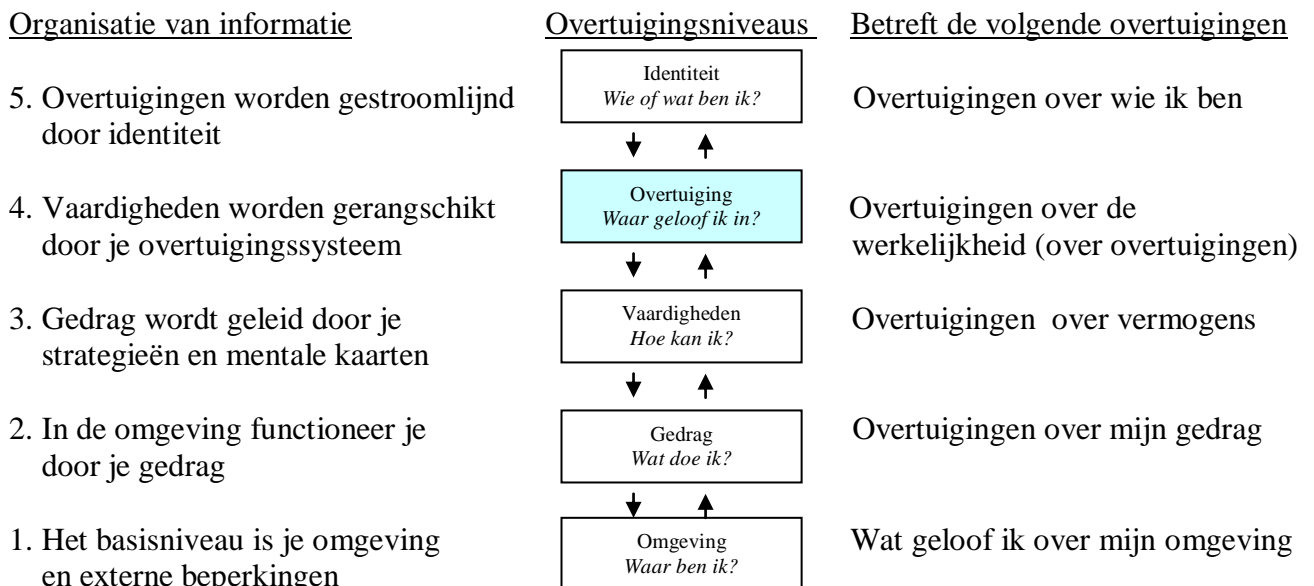
**6. Zingeving** (of doel en missie). Het hoogste niveau in de hiërarchie van gedrag.

Invloeden: de intuïties omtrent het grotere geheel waarvan men deel uitmaakt en de roeping en bezieling die dat grotere geheel verschaft.

Op basis van de theorie van Bateson ontwikkelde Dilts zijn model ‘Logische Niveaus in Verandering’ (2006). Hierbij stelt hij dat:

- een hoger logisch niveau de informatie organiseert op de onderliggende niveaus;
- verandering op een lager niveau kan verandering op een hoger niveau bewerkstelligen;
- verandering op een hoger niveau zal verandering op alle lagere niveaus teweeg brengen.

Het menselijk brein is volgens Dilts, net zoals alle biologische en sociale systemen, onderverdeeld in niveaus. Wanneer we gedrag willen veranderen moeten we eerst die verschillende niveaus een plaats geven. In figuur 6 wordt het model ‘Logische Niveaus in Verandering’ van Dilts weergegeven met een korte toelichting van de niveaus (model van onder naar boven lezen).



Figuur 6: Logische Niveaus in Verandering (Dilts)

Volgens de theorie van Dilts, is het van belang, dat bij een verandering (bijvoorbeeld sociale innovatie) op een zo hoog mogelijk niveau wordt ingestoken, omdat dit de lagere niveaus zal beïnvloeden, de verandering beter zichtbaar zal maken en als consequentie beter zal inbedden.

Het onderzoeksmodel (figuur 10b), waarmee de wil om te veranderen/vernieuwen bij werknemers in kaart wordt gebracht, is gebaseerd op het overtuigingsniveau.

### 3.2.2 Overtuiging volgens Dilts

Overtuigingen (ofwel ‘beliefs’ en ‘belief systems’ in het Engels) zijn beweringen (over jezelf, andere mensen, de wereld om je heen) die voor jezelf waarheid bevatten. Overtuigingen zijn het tegenovergestelde van feiten. Feiten zijn meetbaar en waarneembaar. Een overtuiging is een innerlijk zeker weten, maar heeft niets te maken met de realiteit en wordt meestal gevormd door een generalisatie van wat er via de zintuigen binnenkomt (zien, horen, aftasten). Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat overtuigingen meer invloed hebben naarmate ze algemener en persoonlijker zijn en het belang van een overtuiging wordt doorgaans groter naarmate deze zich op een hoger logisch niveau bevindt, dat wil zeggen, naarmate een overtuiging minder op situaties en gedragingen en bijvoorbeeld meer op identiteit betrekking heeft (Derks en Hollander, 2008).

Overtuigingen worden gevormd door:

- ervaringen (herhaling van ervaringen en de intensiteit van ervaringen);
- de omgeving (de voorbeeldfunctie);
- door kennis en studie (interesses en zelfonderzoek);
- door toekomst creatie (dromen, voorbeelden uit de media).

Voorbeelden van overtuigingen:

- ‘Ik ben snel ziek’
- ‘Dat werkt voor mij niet’
- ‘Ik heb geen vertrouwen in de autoriteiten’
- ‘Ik herstel niet van mijn ziekte’
- ‘Verandering veroorzaakt onzekerheid en onrust in de organisatie’

*Als je ervan overtuigd bent dat je niet rijk, beroemd, een kunstenaar, een professioneel atleet, een groot zanger of wat dan ook kunt worden, handel je naar die innerlijke overtuiging die je er van zal weerhouden te worden wat je echt wilt. Met als resultaat dat je gelijk krijgt.*  
Dr. W. Dyer

Bron: <http://www.air.nl>

De ‘wereldovertuigingen’, zoals de religies (christendom, islam, hindoeïsme etc.) en de ideologieën (kapitalisme, communisme, etc.) komen in deze scriptie niet aan de orde. In dit onderzoek wordt uitgegaan van overtuigingen op individueel- en organisatieniveau (de overtuigingen van alle individuen in de organisatie).

#### **Structuur van de overtuiging**

Een overtuiging bestaat uit een bepaalde structuur te weten:

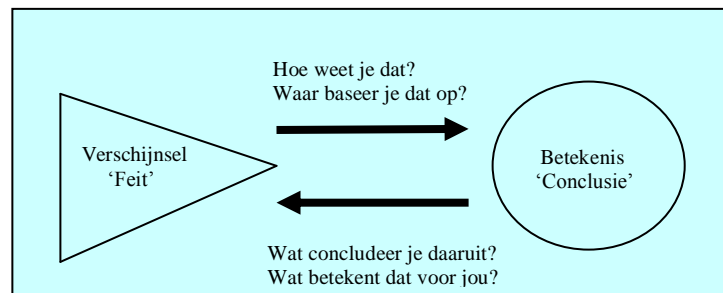
1. een ‘Betekenis’ (conclusies of (subjectief ervaren) gevolgen), die gebaseerd is op
2. een ‘Verschijnsel’ (oorzaken en feiten), en zijn belangrijkheid ontleent aan
3. een ‘Criterium’ (waarden en belangen).

Het verband tussen de elementen ‘Betekenis’, ‘Verschijnsel’ en ‘Criterium’ wordt, op basis van de hierboven genoemde voorbeeldovertuiging ‘Verandering veroorzaakt onzekerheid en onrust in de organisatie’, door de figuren 7, 8 en 9 gevisualiseerd. De figuren zijn ontleend aan het boek ‘Essenties van NLP’ (Derks en Hollander, 2008, pp. 63-65).

Stel dat iemand (of werknemers) ervan overtuigd is (zijn) dat verandering onzekerheid en onrust veroorzaakt in de organisatie, dan wordt hiermee - als dit zou worden uitgesproken - een betekenis (conclusie) verwoord. Er wordt een generalisatie uitgesproken over een (groot) aantal negatieve ervaringen met veranderingen.

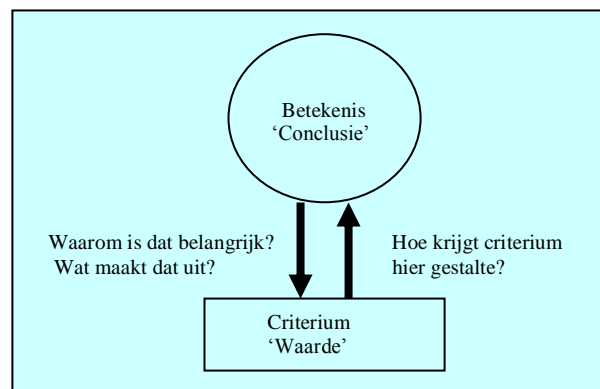
Als er wordt gevraagd: ‘Hoe weet je dat verandering onzekerheid en onrust veroorzaakt?’ of ‘Waar baseer je dat op?’, dan wordt het denken in de richting van deze ervaringen gestuurd en wordt iets ontdekt over het verschijnsel (feit) waarop de betekenis is gebaseerd. Zo kan iemand zeggen:

‘Uit mijn omgeving en uit de media is bekend, dat bij organisaties die veranderingsprocessen doorvoerden, personeelsmutaties hebben plaatsgevonden en er heerste lange tijd spanning en onrust’. Figuur 7 toont dit verband tussen de elementen ‘Verschijnsel’ en ‘Betekenis’.



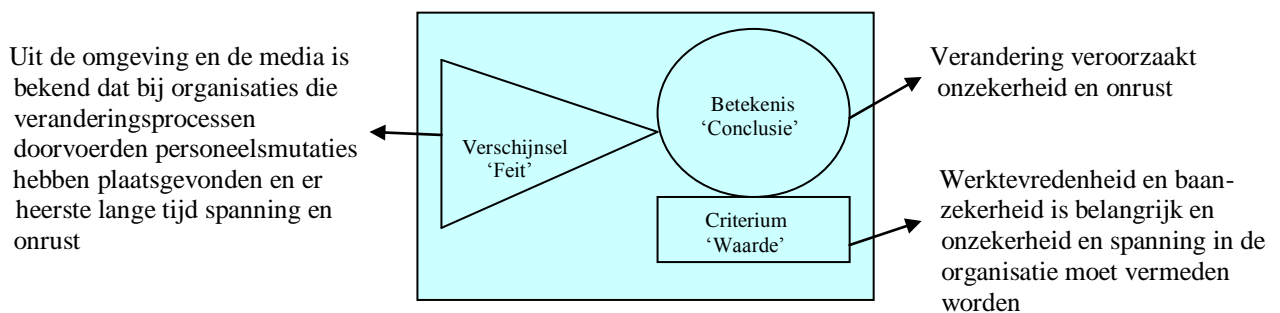
Figuur 7: Van ‘Verschijnsel’ naar ‘Betekenis’ en vice versa

Vervolgens kan het derde element worden ingevuld, de onderliggende criteria. Als er wordt gevraagd: ‘Waarom is het belangrijk of wat maakt het uit dat verandering onzekerheid en onrust veroorzaakt?’ Dan komt het criterium of de waarde waaraan de betekenis zijn belang ontleend in beeld. Het antwoord hierop zou kunnen zijn: ‘Werktevredenheid en baanzekerheid is belangrijk en onzekerheid en spanning in de organisatie moet vermeden worden’. Figuur 8 toont het verband tussen de elementen ‘Betekenis’ en ‘Criterium’.



Figuur 8: Van ‘Betekenis’ naar ‘Criterium’ en vice versa

Figuur 9 brengt de drie elementen van de structuur van een overtuiging in beeld in hun onderlinge verband. Bij elk element is de bijbehorende redenering vermeld en samen vormen ze de overtuiging ‘Verandering veroorzaakt onzekerheid en onrust in de organisatie’.



Figuur 9: Theoretisch model van een overtuiging

Als het management van een organisatie echter van mening is, dat vernieuwing van de organisatie juist nodig is om de concurrentie positie te borgen of te verbeteren, dan zal zij een organisatieovertuiging als ‘Verandering veroorzaakt onzekerheid en onrust in de organisatie’ (dus: ‘Waarom veranderen, het gaat toch prima zo!’) als belemmerend ervaren. In de theorie worden diverse mogelijkheden genoemd, hoe belemmerende overtuigingen kunnen worden veranderd, maar dit valt, zoals reeds is aangegeven in paragraaf 1.2, buiten de begrenzing van dit onderzoek.

Het theoretisch model van de overtuiging, zoals in figuur 9 gevisualiseerd, vormt de basis voor het praktisch onderzoek, waarmee de veranderingsbereidheid (de wil om te veranderen/vernieuwen) van werknemers in kaart wordt gebracht. Dit theoretisch model wordt in paragraaf 4.2 uitgewerkt tot een operationeel onderzoeksmodel. Het theoretisch model is één van de mogelijke benaderingen van een overtuiging; om de validiteit ervan te versterken, is een toetsing aan andere, op overtuiging gebaseerde, theorieën en modellen uitgevoerd.

### 3.2.3 Toetsing aan andere overtuigingstheorieën

Om het hierboven genoemde theoretisch model eventueel aan te kunnen vullen, verder te onderbouwen of meer inzicht te verkrijgen, is een verkennende studie uitgevoerd naar andere overtuigingstheorieën. Er zijn met name theorieën onderzocht, waarmee de overtuiging van mensen of organisaties in beeld kan worden gebracht. Uit de verkennende studie, zijn zes theorieën naar voren gekomen. Tabel 4 geeft een overzicht van deze theorieën, en toont, welke elementen van de overtuigingsstructuur (‘Verschijnsel’, ‘Betekenis’ en ‘Criterium’) hierin (gedeeltelijk) zijn te herkennen. In bijlage C-1, is naast een beknopte beschrijving van deze theorieën, per theorie - een korte persoonlijke noot opgenomen - waarin de relatie met de elementen van de overtuigingsstructuur wordt toegelicht.

Tabel 4: Zes theorieën en de relatie met de elementen van de overtuigingsstructuur volgens Dilts

Theorieën	Verschijnsel ‘Feit’	Betekenis ‘Conclusie’	Criterium ‘Waarde’
▪ De behoeften hiërarchie van Abraham Maslow	X		X
▪ Het waardenmodel van Glare Graves	X	X	X
▪ De groei van persoonlijkheid van Carl Rogers	X	X	
▪ De radicaal behaviorisme theorie van Burrhus Skinner	X		
▪ De cognitieve ontwikkelingstheorie van Jean Piaget	X	X	
▪ De sociaal-cognitieve leertheorie van Albert Bandura	X	X	

Deze zes overtuigingstheorieën leveren niet meer inzicht op dan de overtuigingsstructuur van Dilts al biedt. Ze leiden dan ook niet tot aanvulling of aanpassing van het theoretisch model. Na deze theoretische toets, zijn vervolgens deskundigen geraadpleegd met vragen die de validiteit van het model verder beproeven. In het resultaten hoofdstuk (paragraaf 5.1) wordt daarover verslag gedaan.

### 3.3 Conclusie

Dit hoofdstuk vermeldt, wat er in de theorie bekend is over sociale innovatie en overtuiging en legt het verband tussen beide begrippen. Tevens is het theoretisch overtuigingsmodel uitgewerkt.

De onderzoeksvragen 1 en 2 (paragraaf 1.3) zijn in hoofdstuk 2 al gedeeltelijk beantwoord; op basis van de theoretische verkenning in dit hoofdstuk, kan met betrekking tot de verdere uitwerking van deze onderzoeksvragen, het volgende worden geconcludeerd:

#### Onderzoeksvraag 1

Als het begrip innovatie wordt gedefinieerd, dan wordt hier voornamelijk nog steeds technische innovatie mee bedoeld. Het EIM concludeert dat er in de statistieken over het bedrijfsleven nog maar weinig is terug te vinden over sociale innovatie ondanks het grote belang ervan voor de Nederlandse economie.

#### Onderzoeksvraag 2

Er is in kaart gebracht (paragraaf 3.1.2) welke noodzakelijke voorwaarden van belang zijn om sociale innovatie goed van de grond te krijgen, maar er is niets bekend, in hoeverre door de groothandel al wordt voldaan aan deze noodzakelijke voorwaarden en op welke condities de sector nog beter kan inspelen. De noodzakelijke voorwaarde ‘Bereidheid en motivatie bij de medewerkers en leidinggevenden om te willen veranderen/vernieuwen’ is de link met overtuiging.

Op basis van de theorie, kunnen nu per onderzoeksgebied, hypothesen worden geformuleerd. De hypothesen en het onderzoeksmodel komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

## **Hoofdstuk 4. Methodologie**

In paragraaf 1.4 is al kort ingegaan op de methodologie van het onderzoek; hier werd vermeld, dat dit onderzoek het verschijnsel sociale innovatie bestudeert binnen de natuurlijke omgeving van de Nederlandse groothandel met een praktijkgerichte doelstelling en dat het onderzoek als onderzoeksvorm te typeren is als een casestudy met zowel kwalitatieve als kwantitatieve elementen. Yin (2003) stelt dat indien het onderzoek een intensieve bestudering van een verschijnsel binnen de natuurlijke omgeving betreft, een casestudy de aangewezen methode is. De centrale functie van dit onderzoek is te typeren als verkennend en beschrijvend, daarnaast bevat het ook probleeminventariserende en diagnostische aspecten. Omdat de SWOT-analyse in hoofdstuk 2 al aan de orde is gekomen, wordt er in dit hoofdstuk niet verder op ingegaan.

Om het theoretisch overtuigingsmodel (figuur 9) verder te toetsen, zijn deskundigen benaderd en is in paragraaf 4.3.2 verantwoord welke keuzes zijn gemaakt. Verder bevat dit hoofdstuk het onderzoeksmodel op basis van uitgewerkte hypothesen (aannames) voor de vijf onderzoeksvragen. De beantwoording van de onderzoeksvragen volgt in hoofdstuk 5 (Resultaten en analyse) door toetsing van de hypothesen.

### **4.1 Hypothesen**

#### **4.1.1 Hypothesen met betrekking tot sociale innovatie**

Voor de beantwoording van de eerste twee onderzoeksvragen, zijn op basis van de theorie, de hypothesen 1 en 2 geformuleerd. Per onderzoeksvraag, wordt eerst de redenering voor de hypothese gegeven en vervolgens de hypothese zelf. Hoe de hypothesen worden getoetst, wordt in paragraaf 4.4 beschreven. De resultaten van de toetsing komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

##### Onderzoeksvraag 1

*Waar staat de Nederlandse groothandel momenteel op het gebied van sociale innovatie?*

Uit de in paragraaf 2.1.1 genoemde sterke punten van de groothandel, blijkt dat de sector op het gebied van technische innovatie veel dynamischer en innovatiever is dan de andere sectoren van het MKB. Daarnaast zijn veel groothandels nog (kleinschalige) familiebedrijven met een sociale cultuur en veel aandacht voor de medewerkers. Dit wordt bevestigd door de in paragraaf 2.2 genoemde kenmerken van de onderzoeksorganisatie. In dit opzicht, verwacht ik dan ook dat er binnen de groothandel op sociaal innovatief gebied een positieve ontwikkeling is, maar dat de ontwikkeling van technische innovatie toch veel sterker is. Voor de beantwoording van deelvraag 1 is hypothese 1 geformuleerd.

Hypothese 1: Binnen de Nederlandse groothandel is de ontwikkeling van technische innovatie veel sterker dan de ontwikkeling van sociale innovatie.

##### Onderzoeksvraag 2

*Aan welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie wordt al voldaan en op welke kan nog beter worden ingespeeld?*

De sociale cultuur van de groothandel, zou erop kunnen duiden, dat de sector met betrekking tot de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie al wel op de goede weg is. Maar, omdat uit de diverse bestudeerde onderzoeksrapporten niet naar voren komt dat investeren in sociale innovatie als een kans wordt beschouwd, denk ik dat de organisaties in de groothandelssector daar nog niet echt bewust van zijn in termen van sociale innovatie. In dit opzicht verwacht ik dan ook, dat op alle noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie nog beter kan worden ingespeeld.

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 2 is hypothese 2 opgesteld.

Hypothese 2: Op alle noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie kan beter worden ingespeeld.

#### **4.1.2 Hypothesen met betrekking tot overtuiging**

De onderzoeksvragen 3, 4 en 5 hebben betrekking op overtuiging. Voor de beantwoording van deze onderzoeksvragen zijn de hypothesen 3 tot en met 8 opgesteld. Deze hypothesen zijn gebaseerd op het onderzoeksmodel dat in paragraaf 4.2 wordt beschreven. Per onderzoeksvraag wordt eerst de redenering voor de hypothese gegeven en vervolgens de hypothese zelf. Hoe de hypothesen worden getoetst, wordt in paragraaf 4.4 beschreven; de resultaten van de toetsing komen vervolgens in hoofdstuk 5 aan de orde.

#### Onderzoeksvraag 3

*Is er een verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen?*

Bij de redenering van hypothese 2 (paragraaf 4.1.1) is gesteld, dat gezien het sociale karakter van de groothandel de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie al wel in redelijke mate aanwezig zouden kunnen zijn, maar dat nog niet echt wordt gedacht in termen van sociale innovatie. Voortbordurend hierop, denk ik dat er wel een verband is tussen wat de werknemers (medewerkers en leidinggevendenden) willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen.

Verandering gaat vaak gepaard met de introductie van nieuwe werkwijzen en (computer)technologie; oudere werknemers gaan hier over het algemeen minder gemakkelijk mee om dan jongere werknemers. De gemiddelde leeftijd van de leidinggevendenden (48,4 jaar) bij de onderzoeksorganisatie ligt fors hoger dan die van de medewerkers (39,5 jaar). Gezien dit leeftijdsverschil, en het feit dat het opleidingsniveau van de leidinggevendenden en de medewerkers nagenoeg gelijk is (paragraaf 2.2), verwacht ik dan ook, dat het in deelvraag 3 genoemde verband sterker is bij de medewerkers dan bij de leidinggevendenden. Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 3 zijn de hypothesen 3 en 4 geformuleerd.

Hypothese 3: Er is verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen.

Hypothese 4: Het bij hypothese 3 genoemde verband, is sterker bij de medewerkers dan bij de leidinggevendenden.

#### Onderzoeksvraag 4

*Is er een verband tussen enerzijds 'duur werkzaam in de huidige functie', 'duur werkzaam in de organisatie' en 'leeftijd' en anderzijds de veranderingsbereidheid van de werknemers?*

De verwachting is, dat bij werknemers die langer in een bepaalde functie werkzaam zijn, de motivatie om te innoveren minder wordt, maar dat werknemers die nog maar kort bij de organisatie werkzaam zijn, juist meer drive hebben om te innoveren dan zij die er al lang werkzaam zijn, omdat werknemers die al langer bij de organisatie werken meestal wat ouder zijn en vaak toch al wat langer een bepaalde functie bekleden.

Mijn verwachting is dan ook, zoals reeds vermeld bij de redenering van de hypothesen 3 en 4, dat oudere werknemers hier over het algemeen minder behoefte aan hebben dan jongere werknemers. Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 4 zijn de hypothesen 5, 6 en 7 opgesteld.

Hypothese 5: Naarmate werknemers langer in een bepaalde functie werkzaam zijn, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder.

Hypothese 6: Naarmate werknemers langer bij de organisatie werkzaam zijn, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder.

Hypothese 7: Naarmate de leeftijd van de werknemers toeneemt, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder.

#### Onderzoeksvraag 5

*Is er samenhang tussen wat enerzijds de medewerkers willen op het gebied van innovatie en anderzijds wat de leidinggevenden willen op dit gebied?*

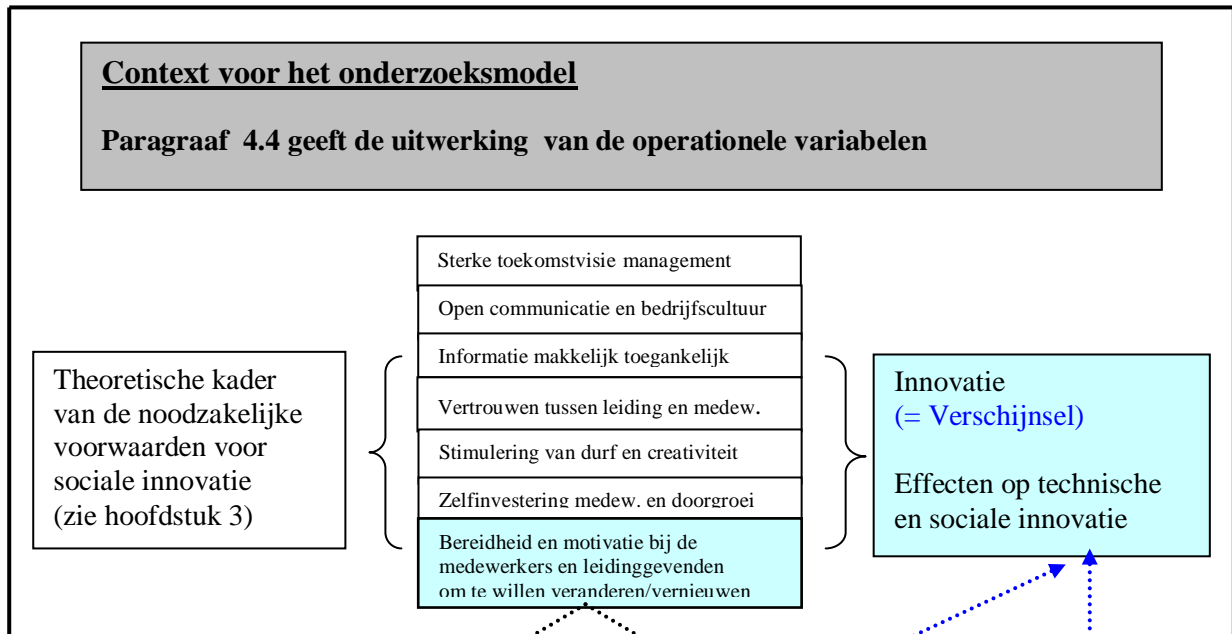
Omdat de gemiddelde leeftijd van de leidinggevenden bij de onderzoeksorganisatie fors hoger is dan die van de medewerkers (paragraaf 2.2) en de gemiddelde duur van het dienstverband van de leidinggevenden (26,8 jaar) - waarvan de meesten al een groot aantal jaren in de huidige functie werkzaam zijn - meer als het dubbele is dan dat van de medewerkers (12,8 jaar), verwacht ik geen samenhang tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van innovatie. Voor de beantwoording van onderzoeksvraag 5 ga ik uit van hypothese 8.

Hypothese 8: Er is geen samenhang tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van innovatie.

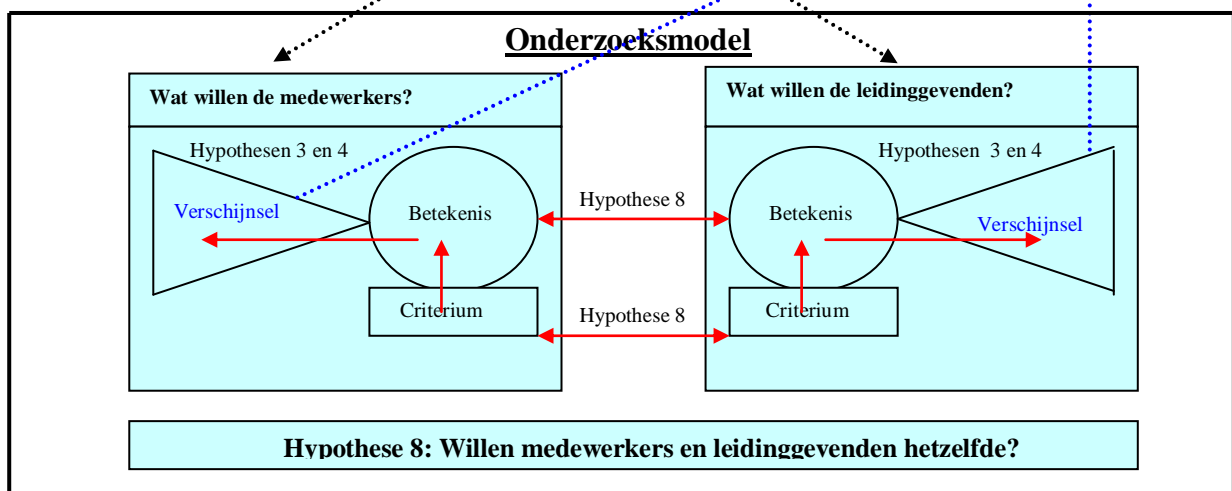
#### **4.2 Operationaliseren van het onderzoeksmodel**

Op basis van het voorgaande, kan het conceptueel model in figuur 1 (paragraaf 1.4) worden geoperationaliseerd door de toevoeging van de opgestelde hypothesen. De operationele koppeling aan de vragen voor de respondenten wordt toegelicht in paragraaf 4.4. Figuur 10 op pagina 33 visualiseert het proces (sociale) innovatie in relatie tot overtuiging. Het bovenste kader (Context voor het onderzoeksmodel) toont het sociaal innovatieve proces; de noodzakelijke voorwaarde 'Bereidheid en motivatie bij de medewerkers en leidinggevenden om te willen veranderen/vernieuwen' is de verbinding met het onderzoeksmodel in het onderste kader. Dit model wordt gevisualiseerd door het kader 'Overtuiging' van het conceptueel model van het onderzoek in figuur 1. Door middel van het onderzoeksmodel (figuur 10b) in het onderste kader, wordt de veranderingsbereidheid van de werknemers onderzocht. Er wordt in kaart gebracht of er een verband is tussen wat de werknemers willen op het gebied van (sociale) innovatie en wat ze werkelijk doen op dit gebied (hypothese 3) en of dit verband bij de medewerkers significant sterker is dan bij de leidinggevenden (hypothese 4). Daarnaast wordt onderzocht of 'functieduur', 'organisatieduur' en 'leeftijd' van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van de werknemers (hypothesen 5, 6 en 7), en of er überhaupt wel samenhang is tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van (sociale) innovatie (hypothese 8). De twee pijlen, die vanuit het onderzoeksmodel teruglopen naar het kadertje 'Innovatie' illustreert de positieve beïnvloeding van het (sociaal) innovatieve proces, die kan worden gerealiseerd, door in kaart te brengen wat de werknemers willen op het gebied van sociale innovatie (en of de medewerkers en leidinggevenden eigenlijk wel hetzelfde willen).





Figuur 10a: Context voor het onderzoeksmodel  
Hypothesen 5, 6 en 7



Figuur 10b: Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is zowel toepasbaar voor de branche als geheel als voor onderzoek op ondernemingsniveau. Bovendien laat het model een verder onderscheid naar leidinggevenden en medewerkers toe.

### **4.3 Methoden van onderzoek**

Het antwoord op de hoofdvraag is eerst in theoretisch opzicht verkend. Daarnaast zijn vier deskundigen geïnterviewd. Vervolgens, is voor de toetsing van de theoretische inzichten aan de praktijk, aan de werknemers van de onderzoeksorganisatie, de (bewerkte) vragenlijst 'Kansen op vernieuwing' van de werkgeversvereniging AWWN voorgelegd. In de paragrafen 4.3.1, 4.3.2 en 4.3.3 wordt verder ingegaan op de onderzoeksmethoden.

#### **4.3.1 Theoretische verkenning**

Met dit onderzoek tracht ik aan te sluiten bij het promotieonderzoek van Verhoeff naar innovatie en ondernemerschap bij Nederlandse ondernemingen; in dit kader werd dan ook een aantal artikelen en boeken aanbevolen voor een eerste oriëntatie. Vervolgens is op de websites van diverse (branche)organisaties, onderzoeksinstituten en universiteiten en op internet met [www.google.nl](http://www.google.nl) gezocht naar aanvullende boeken, artikelen en onderzoeksrapporten. Hiervoor zijn onder meer de volgende zoektermen gehanteerd: 'innovatie', 'sociale innovatie', 'vernieuwing', 'overtuiging', 'belief', 'belief systems', 'NLP', 'verandering in organisaties', 'gedragsverandering' 'human behaviour'. Daarnaast heeft bibliotheekbezoek plaatsgevonden. In eerste instantie is de verzamelde literatuur globaal doorgenomen en is er geselecteerd in meer en minder bruikbare stukken. De meer bruikbare literatuur is vervolgens intensiever bestudeerd en deels opgenomen in het referentiekader van dit rapport.

#### **4.3.2 Keuzes bij interviews deskundigen**

Voor het verkrijgen van meer inzicht in het begrip overtuiging en overtuigingstheorieën en om het theoretisch overtuigingsmodel verder te toetsen, zijn diepte interviews gehouden met vier deskundigen op het gebied van overtuiging, menselijk gedrag en veranderingsprocessen. De interviews vonden plaats aan de hand van een gestructureerde vragenlijst en duurden ruim een uur. De volgende deskundigen zijn geïnterviewd (de vermelde deskundigheid betreft enkel het kennisgebied met betrekking tot dit onderzoek):

- Drs. ing. B. Schaper (vakgebied: bedrijfskunde).  
Deskundigheid: 'Positive reinforcement theorie' van Aubrey Daniëls, menselijk gedrag.
- Prof. dr. L. Nieuwenhuis (vakgebieden: ontwikkelings/onderwijs psychologie).  
Deskundigheid: Leerprocessen in organisaties, menselijk gedrag, werkplekieren en systeeminnovatie.
- J. Hollander Ph.D (vakgebieden: klinische psychologie, gedragstherapie, NLP auteur en trainer).  
Deskundigheid: Overtuiging en overtuigingstheorieën, NLP, menselijk gedrag, verandering.
- Drs. E. Koenen (vakgebieden: sociale wetenschappen/filosofie/economie).  
Deskundigheid: Strategieontwikkeling, (sociale) innovatie, menselijk gedrag, verandering.

Tijdens de interviews zijn vragen voorgelegd met betrekking tot:

- het theoretisch overtuigingsmodel;
- de definitie van overtuiging (belief systems);
- de niveaus waarop overtuigingen (belief systems) kunnen voorkomen;
- de positieve beïnvloeding van de veranderingsbereidheid van werknemers door middel van overtuiging/belief;
- mogelijke aanvullingen of nieuwe inzichten op het model 'Logische Niveaus in Verandering' van Dilts of andere, op overtuiging/belief gebaseerde modellen. Omdat de heer Nieuwenhuis tijdens het interview aangaf niet erg thuis te zijn in de specifieke beliefsystem literatuur, zijn de theorieën die uit de verkennende studie (paragraaf 3.2.3) naar voren zijn gekomen, alleen voorgelegd aan de heer Hollander.

Van het interview met de heer Schaper zijn aantekeningen gemaakt, die vervolgens zijn uitgewerkt in een verslag.

De interviews met de andere drie deskundigen zijn digitaal opgenomen, waarna van de opnames transcripties zijn gemaakt. Het interviewverslag en de drie transcripties, met meer informatie over de achtergrond van de geïnterviewden, zijn opgenomen in bijlage C-2.

### **4.3.3 Vragenlijst ‘Kansen op vernieuwing’**

Voor de verzameling van kwantitatieve data, zijn acht groothandels (met minimaal ca. 70 werknemers en lokaal actief in Nederland tot maximaal ca. 1.800 werknemers met vestigingen in heel Nederland) benaderd met de vraag of ze deel wilden nemen aan dit onderzoek. Zeven van de acht organisaties gaven aan niet deel te willen nemen, met de volgende redenen: niet geïnteresseerd; een ‘ver van mijn bed show’; dusdanig druk met andere zaken dat er geen tijd voor is; niet kunnen overzien wat het losmaakt in de organisatie; bezig met een reorganisatie en er daarom momenteel niet voor open. De onderzoeksorganisatie waar het praktijkonderzoek heeft plaatsgevonden, is beschreven in paragraaf 2.2.

De vragenlijst ‘Kansen op vernieuwing’, is een op grond van eerder verricht onderzoek, door Verhoeff ontwikkelde gevalideerde vragenlijst, die door de werkgeversvereniging AAVN in organisaties wordt toegepast voor een nulmeting van het vermogen tot (sociale) innovatie. De eerste 11 vragen zijn algemeen van aard, zoals: leeftijd, opleiding, functie etc.; de vragen 12 tot en met 30 zijn beantwoord op een zespuntsschaal met als ene uiterste ‘helemaal niet van toepassing’ (waardering 1 punt) en als andere uiterste ‘helemaal van toepassing’ (waardering 6 punten). Het gemiddelde van de schaal is 3,5. Deze vragen hebben betrekking op:

- arbeidsverhoudingen en werktevredenheid;
- communicatie, samenwerking en vertrouwen tussen leiding en medewerkers;
- toegankelijkheid van informatie;
- stimulering van creativiteit;
- mogelijkheden tot verbreding en verdieping van kennis en doorgroei in de organisatie;
- toekomstvisie van het management;
- herkennen van kansen en openstaan voor vernieuwing/verandering.

De vragenlijst is voor dit onderzoek aangepast aan de onderzoeksorganisatie door enkele vragen tekstueel te wijzigen en toe te voegen. Alle vragen zijn gelijkgericht; er hoefden derhalve geen vragen gehercodeerd te worden.

Er is geen steekproef getrokken, alle werknemers van de onderzoeksorganisatie hebben een papieren en (indien mogelijk) elektronische versie van de vragenlijst ontvangen.

De terugontvangen en volledig ingevulde vragenlijsten zijn in het onderzoek betrokken. 129 werknemers van de onderzoeksorganisatie hebben een vragenlijst ontvangen; er zijn 67 ingevulde vragenlijsten terugontvangen (een respons van 51,9%). In feite is er dus wel sprake van een steekproef die representatief is voor de onderzoeksorganisatie. De vragenlijst met de gemiddelde scores, die is gebruikt voor de terugrapportage aan de onderzoeksorganisatie, is bijgevoegd als bijlage B.

## **4.4 Hypothesen en de variabelen van het onderzoeksmodel**

In deze paragraaf is beschreven welke variabelen gebruikt worden om het onderzoeksmodel in de praktijk te toetsen. Eerst (A) worden de contextvariabelen voor (de noodzakelijke voorwaarden voor) sociale innovatie van figuur 10a benoemd. Daarna (B) volgt de uitwerking van het onderzoeksmodel (figuur 10b). De resultaten van de toetsing komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

### A. De contextvariabelen (figuur 10a)

Ten eerste worden de contextvariabelen met betrekking tot (de noodzakelijke voorwaarden voor) sociale innovatie toegelicht aan de hand van de hypothesen 1 en 2.

Hypothese 1 (*Binnen de Nederlandse groothandel is de ontwikkeling van technische innovatie veel sterker dan de ontwikkeling van sociale innovatie*) wordt getoetst door middel van kwalitatief theorieonderzoek en door een kwantitatieve analyse van de resultaten van de in de onderzoeksorganisatie verspreide vragenlijst. Hierbij wordt met name vraag 11 (*Wat is in uw ogen in de afgelopen 12 maanden een voorbeeld geweest van een kans die in de organisatie goed is opgepakt?*) en vraag 30 (*Effecten van kansen op vernieuwing*) beoordeeld. Vraag 30 omvat zowel items van gerealiseerde technische innovatie als van sociale innovatie.

Hypothese 2 (*Op alle noodzakelijke voorwaarden kan beter worden ingespeeld*) wordt geverifieerd door middel van kwalitatief theorieonderzoek en door een kwantitatieve analyse van de resultaten van de in de onderzoeksorganisatie verspreide vragenlijst. Operationalisatie vindt plaats door de gemiddelde scores te beoordelen op de vragen die inzichtelijk maken in hoeverre de onderzoeksorganisatie al inspeelt op de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie. Deze in paragraaf 3.1.2 beschreven noodzakelijke voorwaarden, zijn - samen met de bijbehorende vragen - opgenomen in tabel 5 (interpretatie: '12-10' dient gelezen te worden als: vraag 12 item 10, enzovoort).

Tabel 5: Noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie en de bijbehorende vragen

	<b>Noodzakelijke voorwaarden</b>	<b>Vragen</b>
a.	Sterke toekomstvisie management die inspiratie voor vernieuwing geeft en de vaardigheden dit over te dragen	12-10, 17-4, 29-2, 29-4, 29-6
b.	Een heldere en open communicatie (open bedrijfscultuur)	18-1, 18-2, 18-3, 18-4, 18-5
c.	De aanwezige informatie over vernieuwing is gemakkelijk toegankelijk voor een ieder in de organisatie	12-2, 12-4, 12-6, 12-8
d.	Wederzijds vertrouwen tussen leidinggevend en niet-leidinggevend (goed samenspel)	14-3 t/m 14-8, 14A-3 t/m 14A-8, 15-3 t/m 15-8, 15A-3 t/m 15A-8, 16-3 t/m 16-8, 18-1 t/m 18-7
e.	Stimulering van durf en creativiteit en het geven van ruimte om te experimenteren	14-1 t/m 14-7, 14A-1 t/m 14A-7, 15-1 t/m 15-7, 15A-1 t/m 15A-7, 16-1 t/m 16-7
f.	Mogelijkheden voor de werknemers om in zichzelf te investeren en door te groeien in de organisatie	14-3, 14A-3, 15-3, 15A-3, 16-3, 22-9, 22-10, 28A-3
g.	Bereidheid en motivatie bij medewerkers en leidinggevend om slimmer te willen werken (veranderbereidheid)	21-3 t/m 21-7, 23-2 en 4, 24-1 t/m 24-5, 25-1, 26-1 t/m 26-6

De noodzakelijke voorwaarde g. (veranderbereidheid) omvat in beginsel alle zogenaamde 'logische niveaus' (paragraaf 3.2.1). In de hiernavolgende operationalisering van het onderzoeksmodel wordt deze variabele alleen geïnterpreteerd vanuit het niveau van het 'willen'.

### B. Operationele variabelen van het onderzoeksmodel (figuur 10b)

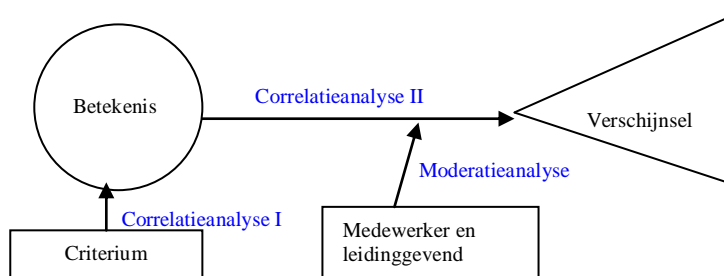
Vervolgens, zijn de variabelen van het onderzoeksmodel als volgt uitgewerkt op basis van de hypothesen 3 tot en met 8:

Hypothese 3 (*Er is verband tussen wat de medewerkers en de leidinggevend willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen*) wordt getoetst door met een tweezijdige correlatieanalyse (voor alle respondenten) het verband te onderzoeken tussen de elementen 'Criterium' en 'Betekenis' van het onderzoeksmodel en door met een tweezijdige correlatieanalyse (voor alle respondenten) het verband te onderzoeken tussen de elementen

‘Betekenis’ en ‘Verschijnsel’ van het onderzoeksmodel. In figuur 11 wordt dit weergegeven door ‘Correlatieanalyse I’ en ‘Correlatieanalyse II’.

Met betrekking tot correlatieanalyse I, is voor de onafhankelijke variabele ‘Criterium’ een schaal geconstrueerd die bestaat uit alle items van de vragen 14, 14A, 15, 15A, 16 en 17 ( $\alpha = 0,97$ ; bijlage G-1). Voor de afhankelijke variabele ‘Betekenis’ is een schaal geconstrueerd die bestaat uit de items 1, 3, 5, 7 en 9 van vraag 29 ( $\alpha = 0,82$ ; bijlage G-2). Omdat de aard van beide variabelen te typeren is als een intervallschaal (volgens de OU-manual Variantie- en correlatieanalyse B17111 is de formele omschrijving ‘kwantitatief met veel meetwaarden’) is gekozen voor correlatieanalyse. Met betrekking tot correlatieanalyse II is voor de onafhankelijke variabele ‘Betekenis’ een schaal geconstrueerd die bestaat uit de items 1, 3, 5, 7 en 9 van vraag 29 ( $\alpha = 0,82$ ). Voor de afhankelijke variabele ‘Verschijnsel’ is een schaal geconstrueerd die bestaat uit alle items van vraag 30 ( $\alpha = 0,95$ ; bijlage G-3). Omdat beide variabelen een intervallschaal hebben (volgens de OU-manual Variantie- en correlatieanalyse B17111 is de formele omschrijving ‘kwantitatief met veel meetwaarden’) is gekozen voor correlatieanalyse.

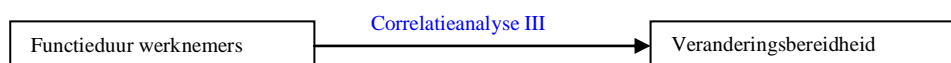
Hypothese 4 (Het bij hypothese 3 genoemde verband, is sterker bij de medewerkers dan bij de leidinggevenden) wordt getoetst door met een moderatieanalyse het verband te onderzoeken tussen de elementen ‘Betekenis’ en ‘Verschijnsel’ van het onderzoeksmodel apart voor de groep medewerkers en voor de groep leidinggevenden. In figuur 11 wordt dit weergegeven door ‘Moderatieanalyse’.



Figuur 11: Verband tussen ‘Criterium’ en ‘Betekenis’ en tussen ‘Betekenis en ‘Verschijnsel’ en de modererende invloed van de functie

Hypothese 5 (Naarmate werknemers langer in een bepaalde functie werkzaam zijn, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder) wordt getoetst door met een eenzijdige correlatieanalyse (voor alle respondenten) het verband te onderzoeken tussen de onafhankelijke variabele ‘Functieduur werknemers’ en de afhankelijke variabele ‘Veranderingsbereidheid’. In figuur 12 wordt dit concept weergegeven door ‘Correlatieanalyse III’.

Omdat de variabele ‘Functieduur werknemers’ te typeren als een intervallschaal en de variabele ‘Veranderingsbereidheid’ eveneens als een intervallschaal (volgens de OU-manual Variantie- en correlatieanalyse B17111 is de formele omschrijving ‘kwantitatief met veel meetwaarden’) is ook hier gekozen voor correlatieanalyse.

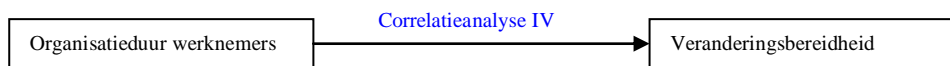


Figuur 12: Verband tussen ‘Functieduur werknemers’ en ‘Veranderingsbereidheid’

De variabele ‘Functieduur werknemers’ betreft vraag 9 van de vragenlijst. Voor de variabele ‘Veranderingsbereidheid’ is een schaal geconstrueerd die bestaat uit de items 3, 4, 5, 6 en 7 van

vraag 21, de items 2 en 4 van vraag 23, alle items van vraag 24, item 1 van vraag 25 en alle items van vraag 26 ( $\alpha = 0,97$ ; bijlage G-4).

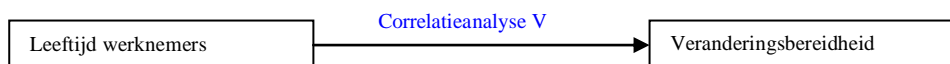
Hypothese 6 (Naarmate werknemers langer bij de organisatie werkzaam zijn, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder) wordt getoetst door met een eenzijdige correlatieanalyse (voor alle respondenten) het verband te onderzoeken tussen de onafhankelijke variabele ‘Organisatieduur werknemers’ en de afhankelijke variabele ‘Veranderingsbereidheid’. In figuur 13 wordt dit concept weergegeven door ‘Correlatieanalyse IV’.



Figuur 13: Verband tussen ‘Organisatieduur werknemers’ en ‘Veranderingsbereidheid’

De variabele ‘Organisatieduur werknemers’ betreft vraag 10 van de vragenlijst. Voor de items waarmee de schaal voor de variabele ‘Veranderingsbereidheid’ wordt geconstrueerd, wordt verwezen naar de toelichting bij hypothese 5.

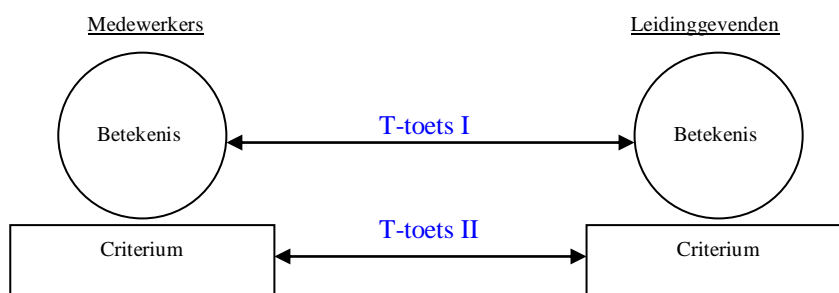
Hypothese 7 (Naarmate de leeftijd van de werknemers toeneemt, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder) wordt getoetst door met een eenzijdige correlatieanalyse (voor alle respondenten) het verband te onderzoeken tussen de onafhankelijke variabele ‘Leeftijd werknemers’ en de afhankelijke variabele ‘Veranderingsbereidheid’. In figuur 14 wordt dit concept weergegeven door ‘Correlatieanalyse V’.



Figuur 14: Verband tussen ‘Leeftijd werknemers’ en ‘Veranderingsbereidheid’

De variabele ‘Leeftijd werknemers’ betreft vraag 1 van de vragenlijst. Voor de items waarmee de schaal van de variabele ‘Veranderingsbereidheid’ wordt geconstrueerd, wordt verwezen naar de toelichting bij hypothese 5.

Hypothese 8 (Er is geen samenhang tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van innovatie) wordt getoetst met behulp van het onderzoeksmodel. Hierbij wordt door middel van een t-toets onderzocht of er een significante samenhang is tussen ‘Betekenis’ van de medewerkers en ‘Betekenis’ van de leidinggevenden en tussen ‘Criterium’ van de medewerkers en ‘Criterium’ van de leidinggevenden. In figuur 15 wordt dit concept weergegeven door ‘T-toets I’ en ‘T-toets II’.



Figuur 15: Samenhang tussen ‘Betekenis medewerkers’ en ‘Betekenis leidinggevenden’ en tussen ‘Criteriaum medewerkers’ en ‘Criteriaum leidinggevenden’

Voor 'Betekenis' is een schaal geconstrueerd die bestaat uit de items 1, 3, 5, 7 en 9 van vraag 29 ( $\alpha = 0,82$ ; bijlage G-2) en voor 'Criterium' wordt een schaal geconstrueerd die bestaat uit alle items van de vragen 14, 14A, 15, 15A, 16 en 17 ( $\alpha = 0,97$ ; bijlage G-1). Hiermee kan binnen het onderzoekmodel worden getoetst, of de leidinggevenden en de medewerkers op het gebied van innovatie (verandering) wel hetzelfde willen.

Ter controle, kan de hypothese worden getoetst, door te onderzoeken of er een significante samenhang is tussen de veranderingsbereidheid van de medewerkers en de veranderingsbereidheid van de leidinggevenden. Het gaat hier om een toets van de contextvariabele die buiten het onderzoeksmodel valt. In figuur 16 wordt dit concept weergegeven door 'T-toets III'.



Figuur 16: Samenhang tussen 'Veranderingsbereidheid medewerkers' en 'Veranderingsbereidheid leidinggevenden'

Voor 'Veranderingsbereidheid' is een schaal geconstrueerd die bestaat uit de items 3, 4, 5, 6 en 7 van vraag 21, de items 2 en 4 van vraag 23, alle items van vraag 24, item 1 van vraag 25 en alle items van vraag 26 ( $\alpha = 0,97$ ; bijlage G-4). Met deze derde toets kan worden nagegaan of er los van het onderzoeksmodel in strikte zin een verschil is waar te nemen. Indien er van een dergelijk verschil sprake is, kan dat op een ander 'logisch niveau' (paragraaf 3.2.1) liggen dan de overtuiging zelf

#### 4.5 Conclusie

Voor de beantwoording van de vijf onderzoeksvragen zijn acht hypothesen geformuleerd. De hypothesen zijn gekoppeld aan de relevante variabelen waarvoor schalen zijn geconstrueerd. Een aantal van deze schalen zijn afwijkend van de schalen waarop de vragenlijst is gebaseerd. Dat is gedaan in verband met de andere focus die dit onderzoek met zich meebracht ten opzichte van het onderzoek van Verhoeff, die de vragenlijst heeft ontwikkeld. Dat brengt uiteraard de vraag met zich mee in welke mate deze voor de huidige toepassing valide zijn te noemen. Alle geconstrueerde schalen blijken echter een voldoende statistische zeggingskracht te hebben (de scores van de Cronbach's alfa zijn zoals vermeld opgenomen in de bijlagen).

Op basis van de keuzes in de onderzoeksmethodieken, die in dit hoofdstuk aan de orde zijn gekomen, worden in hoofdstuk 5 de onderzoeksresultaten beschreven en geanalyseerd en worden de hypothesen getoetst.

## **Hoofdstuk 5. Resultaten en analyse**

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten beschreven en verder geanalyseerd. Voor elke onderzoeksvraag en de bijbehorende hypothese(n) is een aparte paragraaf gereserveerd. Indien er aanvullende gegevens zijn opgenomen in een aparte bijlage, dan wordt hier in de betreffende paragraaf naar verwezen.

### **5.1 Resultaten interviews deskundigen**

Hieronder volgt een korte samenvatting van de uitkomsten van de interviews met de vier deskundigen die zijn benaderd voor het verkrijgen van meer inzicht in het begrip overtuiging en overtuigingstheorieën en voor de toetsing van het theoretisch overtuigingsmodel (figuur 9). Voor een meer uitgebreide samenvatting wordt verwezen naar bijlage C-2.

#### ***Interviewvraag 1 (Definitie overtuiging/belief systems)***

De mens functioneert vanuit een wereldbeeld en dit hangt van de overtuigingen aan elkaar. Als je bijvoorbeeld concludeert ‘groothandels zijn familiebedrijven’, dan is dat een overtuiging van jou en daardoor kijk je op een bepaalde manier naar die groothandels. We hebben het vaak over overtuigingen als je iets in woorden kunt uitdrukken. Wat er in onze zintuigen binnenkomt (zien, horen, aftasten) zijn feiten en alles wat we er over generaliseren, wat boven die directe observaties uitgaat, is een overtuiging. Binnen NLP is een belief system datgene wat jij gelooft, ofwel de structuur van de verschillende overtuigingen die je als individu of organisatie hebt. Het begrip belief system kan worden gedefinieerd als: “Een overzicht van de verschillende overtuigingen die er zijn; een systeem dat het verschijnsel overtuiging (belief) in kaart brengt” (Verslag interview Hollander, bijlage C-2, pp. 5-6).

#### ***Interviewvraag 2 (Niveaus waarop overtuigingen/belief systems voorkomen)***

Neurolingüïstisch gezien, is alles waar we mee bezig zijn - alles wat we zeggen en wat verder gaat dan we direct waar kunnen nemen - een overtuiging. De hele wetenschap kan worden gezien als een stelsel van overtuigingen. Verder maakt men nog onderscheidt tussen overtuigingen op afstand en nabije overtuigingen. Een overtuiging op afstand is bijvoorbeeld: ‘De mens is goed’ (maar dit is zover weg). Een nabije overtuiging is: ‘Het licht gaat aan als er op de knop wordt gedrukt’. Sommige overtuigingen zijn zo ver weg dat ze niet meer direct controleerbaar zijn. Deze overtuigen zijn dan de logische overtuigingen. Puur filosofisch gezien zijn er alleen overtuigingen. Als de raderen beginnen te praten, hebben we het over overtuigingen (Verslag interview Hollander, bijlage C-2, pp. 5-6).

Er zijn twee basis overtuigingen of basis emoties, namelijk: angst en liefde (in de kern).

Als mensen bezig zijn met veranderen of vernieuwen, zijn ze in feite bezig met het reduceren van angst en het verhogen van verlangen. Angst houdt beweging tegen en verlangen doet bewegen. Tijdens grote veranderingsprocessen in organisaties, zijn de volgende twee soorten overtuigingen waargenomen (Verslag interview Koenen, bijlage C-2, p. 10):

1. Overtuigingen gebaseerd op waarheid in het verleden. Er zijn in het verleden een aantal zaken waargenomen (‘Als dit, dan gebeurt dat’). Bijvoorbeeld, als wij te grote risico’s lopen, dan komt het bedrijf in gevaar.
2. Overtuigingen die niet waar zijn, maar gebaseerd zijn op mythes. Deze zijn relatief snel te ontkrachten met feiten (door voorbeelden te laten zien).

De cultuur in een organisatie zou je een organisatieovertuiging kunnen noemen (‘Wij doen dit zo, omdat het bij ons zo werkt!’). In dit opzicht heb je zo al de volgende niveaus van overtuiging:

1. wereldniveau (de wereldgodsdiensten), 2. organisatieniveau, 3. individueel niveau.

Daarnaast zijn er ook binnen de organisatie nog overtuigingen, namelijk: die van de verschillende onderdelen van de organisatie (Verslag interview Koenen, bijlage C-2, p. 13).



***Interviewvraag 3 (Beïnvloeding veranderingsbereidheid door middel van overtuiging)***

Het veranderen op zich is, zoals eerder gesteld, geen onderdeel van dit onderzoek. Om toch een beeld te krijgen of de deskundigen de samenhang zien tussen veranderingsbereidheid en innovatie, is de vraag voorgelegd, hoe door middel van overtuiging de veranderingsbereidheid van werknemers kan worden beïnvloed. Hieronder volgen kort samengevat de reacties.

- Het is belangrijk dat de noodzaak van de verandering duidelijk wordt gecommuniceerd. Daarnaast dienen de gerealiseerde verbeteringen en voordelen ook helder gecommuniceerd te worden (Verslag interview Nieuwenhuis, bijlage C-2, p. 3).
- Het is niet zo dat mensen niet willen vernieuwen of veranderen (maar mensen willen niet veranderd worden) als je situaties kunt creëren waarin je kunt laten zien wat er in de buitenwereld gaande is. Elke verandering moet dan ook gelegitimeerd zijn met veranderingen in de buitenwereld. Je moet de buitenwereld naar binnen halen en de mensen laten beseffen dat er wat gebeurt (Verslag interview Koenen, bijlage C-2, p. 11).
- De organisatie doorlichten en de typische weerstandsovertuigingen van de werknemers tegen verandering in beeld brengen. Hiervoor is het van belang om een vertrouwensbasis te creëren. Op de langere termijn dient een sfeer geschapen te worden waarin mensen zich veilig voelen. Vervolgens de werknemers door duidelijke communicatie bewust maken van de noodzaak van de verandering. Een overtuiging kan vanuit twee kanten worden benaderd; vanuit het hogere niveau ‘spiritualiteit’, zoals: ‘Dit is ons maatschappelijk belang en daarom willen we het veranderen’. Maar ook vanuit de lagere niveaus, met andere woorden.: ‘Wij gedragen ons ernaar en belonen jou als jij je ernaar gedraagt’ (Verslag interview Hollander, bijlage C-2, p. 7).
- De leidinggevenden dienen de medewerkers positief aan te spreken (complimenteren) op gedrag dat bijdraagt aan sociale innovatie (dit moet dus uitgaan van de leidinggevenden). De kleinste (directe) gebaren hebben vaak het meeste effect. Aan een salarisverhoging zijn de meeste mensen na een jaar gewend (omdat ze ook hun levenspatroon aanpassen). Hierbij wordt verwezen naar de ‘Positive reinforcement theory’ van Aubrey Daniels (Daniels, 2000), waarin hij stelt: “The fact is people don’t resist change if the change provides immediate positive consequences for them” (Verslag interview Schaper, bijlage C-2, p. 2).

***Interviewvraag 4 (Aanvullingen op het model van Dilts of andere overtuigingstheorieën)***

De in paragraaf 3.2.3 vermelde andere overtuigingstheorieën, zijn besproken met de heer Hollander. Hollander definieert de theorie van Skinner als een overtuigingstheorie en het waardenmodel van Graves als een overtuigingstheorie waarin feiten, belangen en betekenis voorkomen, al is het op een andere manier dan in het overtuigingsmodel van Dilts. De andere theorieën zijn volgens hem vooral hiërarchieën van criteria. Een criterium zit volgens Hollander dicht tegen een overtuiging aan, maar is het niet volledig (Verslag interview Hollander, bijlage C-2, pp. 8-9). Alle zes theorieën hebben dus in zekere zin aspecten van overtuiging in zich - wat ook blijkt ook uit tabel 4 (Zes theorieën en de relatie met de elementen van de overtuigingsstructuur) in paragraaf 3.2.3 - maar niet in een mate dat dit aanleiding geeft tot aanvulling of verandering van het theoretisch overtuigingsmodel (figuur 9). Andere overtuigingstheorieën of aanvullingen op het model van Dilts, zijn uit de interviews niet naar voren gekomen. Bijlage C-1 bevat een korte omschrijving van de zes theorieën en een persoonlijke noot betreffende de relatie met de elementen van het overtuigingsmodel van Dilts.

De interviews hebben geen argumenten opgeleverd die het theoretisch overtuigingsmodel ontkrachten. Integendeel, zij geven juist extra houvast aan de validiteit van het theoretisch model. Dat is van belang, aangezien het onderscheidend vermogen niet zozeer zit in de vraag of er veranderingsbereidheid is in de groothandelssector, maar hoe die precies zijn beslag krijgt.

## 5.2 Resultaten onderzoeksvragen

### 5.2.1 Waar staat de Nederlandse groothandel momenteel op het gebied van sociale innovatie?

De eerste twee hypothesen gaan over de feiten van innovatie en de noodzakelijke voorwaarden voor innovatie. Deze bieden de context waarbinnen het onderzoeksmodel wordt getoetst. Zo vormen het 'Criterium' en de 'Betekenis' aspecten van de veranderingsbereidheid (dat immers ook andere logische niveaus omvat) en levert de variabele 'Innovatie' het feitenmateriaal voor het 'Verschijnsel' in het onderzoeksmodel.

Hypothese 1: Binnen de Nederlandse groothandel is de ontwikkeling van technische innovatie veel sterker dan de ontwikkeling van sociale innovatie.

#### **Resultaten van onderzoek op sectorniveau**

De groothandel is een sector, die ten onrechte door innovatieonderzoekers vaak over het hoofd wordt gezien, want de groothandel is een innovatieve sector die - mede gedwongen door marktontwikkelingen - sterk in beweging is en veel innovatiever is dan de andere sectoren van het MKB (Braaksma, 2005). De resultaten van het theorieonderzoek naar technische innovatie in het MKB en de groothandel (periode 2004-2008) zijn opgenomen in de tabellen 6 en 7 en de resultaten van sociale innovatie (periode 2002-2005) in tabel 8. Ten behoeve van de analyse van deze resultaten, zijn er aan de tabellen gemiddelden toegevoegd.

Tabel 6: Resultaten van **technische innovatie** in het MKB in de groothandel en in het totale MKB in 2004 (in procenten van het aantal bedrijven).

Onderwerp	Totaal MKB			Groothandel		
	MKB	KB 1-9 wkn.	MB 10-99 wkn.	MKB	KB 1-9 wkn.	MB 10-99 wkn.
% bedrijven met nieuwe producten of diensten	31	30	46	49	47	60
% bedrijven met producten of diensten nieuw voor bedrijfstak	15	14	24	26	25	37
% bedrijven met verbeteringen in interne bedrijfsprocessen	55	53	82	60	56	89
% bedrijven met nieuwe manieren van distributie/levering aan klanten	17	16	31	24	21	44
<b>Gemiddelden</b>	<b>29,5</b>	<b>28,3</b>	<b>45,8</b>	<b>39,8</b>	<b>37,3</b>	<b>57,5</b>

Bron: EIM, oktober 2004 (bewerkt)

Tabel 7: Resultaten van **technische innovatie** in het MKB in de groothandel en in het totale MKB in de periode 2005-2008 (in procenten van het aantal bedrijven)

Onderwerp	Totaal MKB	MKB Groothandel
% bedrijven die nieuwe producten/diensten op de markt hebben gebracht	27	43
% bedrijven die nieuwe producten/diensten op de markt hebben gebracht die nieuw zijn voor bedrijfstak	13	23
% bedrijven die producten/diensten op eigen kracht hebben ontwikkeld	16	26
% bedrijven die verbeteringen/vernieuwingen hebben doorgevoerd in de productie-/leveringsmethoden	39	50
% bedrijven die verbeteringen/vernieuwingen op eigen kracht hebben ontwikkeld en doorgevoerd in de productie-/leveringsmethoden	19	34
% bedrijven die zelf aan R&D hebben gedaan	22	33
<b>Gemiddelden</b>	<b>22,7</b>	<b>34,8</b>

Bron: EIM Monitor determinanten bedrijfsprestaties, 2008 (bewerkt)

Het EIM concludeert in haar studie ‘Sociale innovatie in het MKB’ (2005), dat er in de statistieken over het bedrijfsleven nog maar weinig is terug te vinden over sociale innovatie (paragraaf 3.1.1). Daarom heeft het EIM dit eigen onderzoek naar sociale innovatie in het MKB opgezet, waarin wordt gerapporteerd over de volgende vier dimensies van sociale innovatie: 1. de werkorganisatie, 2. strategie en leiderschap, 3. arbeidsvoorwaarden en 4. ontwikkeling van medewerkers. Bij elke dimensie is vervolgens een aantal indicatoren gehanteerd. Tabel 8 toont de resultaten van dit onderzoek.

Tabel 8: Resultaten van *sociale innovatie* in het MKB en de sector handel in de periode 2002-2005 (in procenten van het aantal bedrijven)

Onderwerp	MKB totaal	MKB 1-9 werknemers	MKB 10-99 werknemers	Sector handel
<b><i>Werkorganisatie</i></b>				
▪ flexibele werktijden	49	50	49	39
▪ thuiswerken	19	17	27	11
▪ periodiek werkoverleg	31	25	56	31
▪ kwaliteitszorg	17	14	49	18
▪ risico-inventarisatie	39	28	85	41
▪ reservering capaciteit voor innovatie	48	46	59	45
<b>Gemiddelden</b>	<b>33,8</b>	<b>30,0</b>	<b>54,2</b>	<b>30,8</b>
<b><i>Strategie en leiderschap</i></b>				
▪ schriftelijk ondernemingsplan	28	22	55	31
▪ schriftelijk vernieuwingsplan	19	17	45	18
▪ benchmarking	31	25	55	32
▪ SWOT-analyse	47	38	78	45
▪ balanced scorecard	38	37	41	48
▪ marktonderzoek	19	16	41	18
▪ prikkelen creativiteit medewerkers	36	33	42	35
▪ inspraak medewerkers	62	59	68	61
▪ aanspreken medewerkers bij mindere prestaties	38	36	44	39
<b>Gemiddelden</b>	<b>35,3</b>	<b>31,4</b>	<b>52,1</b>	<b>36,3</b>
<b><i>Arbeidsvoorwaarden</i></b>				
▪ formele arbeidsvoorwaarden	49	43	73	60
▪ deeltijders in loondienst	47	37	88	52
▪ deeltijders in leidinggevende functies	6	3	17	6
▪ winstdeling/bonussen	10	6	31	9
▪ aandelenplan	1	0	3	1
▪ beloning van groepsprestaties	14	10	31	11
<b>Gemiddelden</b>	<b>21,2</b>	<b>16,5</b>	<b>40,5</b>	<b>23,2</b>
<b><i>Ontwikkeling van medewerkers</i></b>				
▪ schriftelijk personeelsbeleid	20	14	47	22
▪ HRM-medewerkers	11	3	46	8
▪ functiebeschrijvingen	40	30	82	43
▪ functioneringsgesprekken	39	31	76	41
▪ beoordelingsgesprekken	22	15	49	21
▪ training en opleiding	46	38	78	43
<b>Gemiddelden</b>	<b>29,7</b>	<b>21,8</b>	<b>63,0</b>	<b>29,7</b>
<b>Totaal gemiddeld</b>	<b>30,6</b>	<b>25,7</b>	<b>52,4</b>	<b>30,7</b>

Bron: EIM MKB-Beleidspanel en Innovatiebarometer 2002-2005 (bewerkt)

### **Resultaten praktijkonderzoek in de onderzoeksorganisatie**

Ter ondersteuning van het onderzoek op het niveau van de sector, zijn de antwoorden in de onderzoeksorganisatie op de vragen 11 en 30 van de Vragenlijst ‘Kansen op vernieuwing’ (bijlage B) die aan de werknemers van de onderzoeksorganisatie is voorgelegd, beoordeeld. Hieronder volgen de resultaten van deze beoordeling.

**Vraag 11:** (Wat is in uw ogen in de afgelopen 12 maanden een voorbeeld geweest van een kans die in de organisatie goed is opgepakt?).

Er werden door de respondenten 9 kansen genoemd op het gebied technische innovatie en 7 kansen op het gebied van sociale innovatie.

**Vraag 30:** (Effecten van kansen op vernieuwing).

De gemiddelde beoordeling van de 20 items van vraag 30 op de zespuntsschaal (schaalgemiddelde: 3,5), is weergegeven in tabel 9. De vragen 3 en 13 hebben zowel betrekking op technische innovatie als op sociale innovatie; de score op deze items is daarom vermeld in beide kolommen.

Tabel 9: Gemiddelde score items vraag 30

Items	Het item betreft:	Gemiddelde scores technische innovatie	Gemiddelde scores sociale innovatie
1	Technische innovatie	4,0	
2	Sociale innovatie		3,3
3	Technische of sociale innovatie	3,7	3,7
4	Sociale innovatie		4,4
5	Sociale innovatie		3,6
6	Sociale innovatie		3,3
7	Technische innovatie	3,5	
8	Sociale innovatie		2,6
9	Sociale innovatie		3,2
10	Technische innovatie	2,9	
11	Technische innovatie	3,2	
12	Sociale innovatie		3,1
13	Technische of sociale innovatie	3,4	3,4
14	Sociale innovatie		3,5
15	Technische innovatie	3,3	
16	Sociale innovatie		2,3
17	Technische innovatie	4,0	
18	Sociale innovatie		3,4
19	Sociale innovatie		2,9
20	Sociale innovatie		2,8
	<b>Gemiddelden</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>

### Conclusie hypothese 1

Hypothese 1 wordt aanvaard. Uit tabel 6 blijkt, dat de ontwikkeling van technische innovatie in de groothandel in 2004 fors sterker is dan in het totale MKB (39,8% ten opzichte van 29,5%).

Uit tabel 7 komt naar voren dat dit ook in de periode 2005 tot en met 2008 het geval is (34,8% ten opzichte van 22,7%). Vervolgens blijkt uit tabel 6, dat het ‘middenbedrijf’ (10-99 werknemers) in de groothandel technisch veel innovatiever is dan het ‘kleinbedrijf’ (1-9 werknemers) (57,5% ten opzichte van 37,3%). Als de resultaten in tabel 8 op de vier dimensies van sociale innovatie van de sector (groot)handel in de periode 2002 tot en met 2005 worden vergeleken met die van het totale MKB, dan blijkt, dat ze gemiddeld ongeveer op hetzelfde niveau liggen (30,7% ten opzichte van 30,6%). De resultaten van het praktijkonderzoek in de onderzoeksorganisatie (beantwoording vraag 11 en vraag 30) ondersteunen deze cijfers.

### 5.2.2 Aan welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie wordt al voldaan en op welke kan nog beter worden ingespeeld?

**Hypothese 2:** Op alle noodzakelijke voorwaarden kan beter worden ingespeeld.

### **Resultaten onderzoek in de sector**

In de bestudeerde onderzoeksrapporten over de sector wordt geen melding gemaakt in hoeverre al aan de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie wordt voldaan door de groothandel, en/of in welke mate leidinggevenden en medewerkers bekend zijn met het begrip sociale innovatie. Nog maar sinds kort worden aspecten van sociale innovatie en aanbevelingen voor slimmer werken opgenomen in groothandels Cao's (Cao Groothandel in levensmiddelen, 2007; Cao Technische Groothandel, 2008).

### **Resultaten praktijkonderzoek in de onderzoeksorganisatie**

- Uit tabel 10 blijkt, dat de mate waarin de onderzoeksorganisatie al voldoet aan de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie, gemiddeld door alle respondenten wordt beoordeeld met 3,7, door de leidinggeven met 4,3 en door de medewerkers met 3,6 (schaalgemiddelde: 3,5).
- Voordat de vragenlijst 'Kansen op vernieuwing' in juni 2008 werd verspreid in de onderzoeksorganisatie, was sociale innovatie een volledig onbekend begrip in de organisatie. Na het geven van uitleg over sociale innovatie (en de mogelijke voordelen ervan) en na het invullen van de vragenlijst en de presentatie van de uitkomsten op het intranet, is mijn ervaring (na diverse informele gesprekken met medewerkers en leidinggevenden), dat sociale innovatie nog steeds een weinig aansprekend begrip is bij zowel de medewerkers, het middenkader als het management van de onderzoeksorganisatie.
- Voor de verzameling van kwantitatieve data, zijn acht groothandels benaderd met de vraag of ze deel wilden nemen aan dit onderzoek (paragraaf 4.3.3). Zeven van de acht groothandels gaven aan dit niet te willen, met de volgende redenen: niet geïnteresseerd; een 'ver van mijn bed show'; dusdanig druk met andere zaken dat er geen tijd voor is; niet kunnen overzien wat het losmaakt in de organisatie; bezig met een reorganisatie en er daarom momenteel niet voor open.

Tabel 5 (paragraaf 4.4) vermeldt de vragen die inzichtelijk maken in hoeverre de onderzoeksorganisatie al voldoet aan de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie. In tabel 10, is per noodzakelijke voorwaarde, de gemiddelde beoordeling van deze vragen op de zespuntsschaal opgenomen, voor de groepen: 'Medewerkers', 'Leidinggevenden' en 'Alle respondenten'.

Tabel 10: Noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie en de gemiddelde scores

	<b>Noodzakelijke voorwaarden</b>	<b>Gemiddelde beoordeling</b>		
		<b>Medew.</b>	<b>Leidingg.</b>	<b>Alle resp.</b>
a.	Sterke toekomstvisie management die inspiratie voor vernieuwing geeft en de vaardigheden dit over te dragen	3,2	3,7	3,3
b.	Een heldere en open communicatie (open bedrijfscultuur)	4,0	4,6	4,1
c.	De aanwezige informatie over vernieuwing is gemakkelijk toegankelijk voor een ieder in de organisatie	2,9	3,5	3,0
d.	Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevenden (goed samenspel)	3,8	4,6	4,3
e.	Stimulering van durf en creativiteit en het geven van ruimte om te experimenteren	3,6	4,5	3,8
f.	Mogelijkheden voor de werknemers om in zichzelf te investeren en door te groeien in de organisatie	3,7	4,8	3,9
g.	Bereidheid en motivatie bij medewerkers en leidinggevenden om slimmer te willen werken (veranderbereidheid)	3,7	4,4	3,8
	<b>Gemiddeld</b>	<b>3,6</b>	<b>4,3</b>	<b>3,7</b>

### **Conclusie hypothese 2**

De gemiddelde beoordeling van alle respondenten op de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie in tabel 10 is 3,7. ‘Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevendenden’ scoort met 4,3 het hoogst en ‘Toegankelijkheid van informatie over vernieuwing’ met 3,0 het laagst. Naast ‘Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevendenden’ is ‘Een heldere en open communicatie’ een zeer belangrijke conditie om een veranderingsproces als sociale innovatie goed van de grond te krijgen, zo blijkt uit de deskundigeninterviews (bijlage C-2, pp. 3-7). De score op deze noodzakelijke voorwaarde is 4,1. In verband met de beperkte omvang van het praktijkonderzoek, kan voorzichtig worden geconcludeerd, dat door de groothandel in redelijke mate wordt voldaan aan de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie, maar dat op alle voorwaarden nog veel beter kan worden ingespeeld. Hypothese 2 moet daarom worden aanvaard.

Voor het toetsen van de navolgende hypothesen waren geen sectorgegevens voorhanden, zodat alleen gebruik wordt gemaakt van de dataset van de onderzoeksorganisatie.

### **5.2.3 Is er een verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen?**

Hypothese 3: Er is verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen.

Met deze hypothese wordt voor alle respondenten de samenhang tussen ‘Criterium’, ‘Betekenis’ en ‘Verschijnsel’ (de innovatie) getoetst in twee stappen, te weten correlatieanalyse I respectievelijk correlatieanalyse II. Uit correlatieanalyse I (bijlage E-1) blijkt een significante correlatie tussen ‘Criterium’ en ‘Betekenis’ van  $r = 0,45$  met  $p = 0,0001$  (tweezijdig). Significantienniveau 5% (0,05). Uit correlatieanalyse II (bijlage E-2) blijkt een significante correlatie tussen ‘Betekenis’ en ‘Verschijnsel’ van  $r = 0,53$ , met  $p = 4,85E-06$  (tweezijdig). Significantienniveau 5% (0,05). Deze twee significante toetsen wijzen op een verband tussen wat de respondenten willen en de feitelijk tot stand gekomen innovatie. De conclusie voor hypothese 3 is: De hypothese moet worden aanvaard. Deze conclusie houdt in, dat in de onderzoeksorganisatie de samenhang tussen de elementen van het theoretisch overtuigingsmodel (figuur 9) met data is geïllustreerd.

Hypothese 4: Het bij hypothese 3 genoemde verband, is sterker bij de medewerkers dan bij de leidinggevendenden.

Uit de moderatieanalyse van de groep medewerkers (bijlage E-3) blijkt een significante correlatie van  $r = 0,52$  met  $p = 5,09E-05$  (tweezijdig). Significantienniveau 5% (0,05). Uit de moderatieanalyse van de groep leidinggevendenden (bijlage E-3) blijkt een significante correlatie van  $r = 0,58$  met  $p = 0,05$  (tweezijdig). Significantienniveau 5% (0,05). Voor beide groepen is de correlatie vrijwel hetzelfde als voor de totale groep (correlatieanalyse II,  $r = 0,53$ ). Een leidinggevende of niet-leidinggevende functie heeft dan ook geen modererende invloed op het bij hypothese 3 genoemde verband ( $0,58 - 0,52 = 0,06 = < 0,1$ ). De conclusie voor hypothese 4 is: De hypothese moet worden verworpen.

### **5.2.4 Is er een verband tussen enerzijds ‘functieduur’, ‘organisatieduur’ en ‘leeftijd’ en anderzijds de veranderingsbereidheid van de werknemers?**

Hypothese 5: Naarmate werknemers langer in een bepaalde functie werkzaam zijn, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder.

Uit correlatieanalyse III (bijlage E-4) blijkt een significante correlatie tussen de variabelen

‘Duur functie werknemers’ en ‘Veranderingsbereidheid werknemers’ van  $r = -0,22$  met  $p = 0,07 / 2 = 0,035$  (eenzijdig). Significantieniveau 5% (0,05). Er is sprake van negatieve correlatie tussen ‘de duur dat werknemers werkzaam zijn in een bepaalde functie’ en hun motivatie om te innoveren/veranderen. De conclusie voor hypothese 5 is: De hypothese moet worden aanvaard.

Hypothese 6: Naarmate werknemers langer bij de organisatie werkzaam zijn, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder.

Uit correlatieanalyse IV (bijlage E-5) blijkt een niet-significante correlatie tussen de variabelen ‘Duur organisatie werknemers’ en ‘Veranderingsbereidheid werknemers’ van  $r = 0,08$  met  $p = 0,51 / 2 = 0,255$  (eenzijdig). Significantieniveau 5% (0,05). Er is geen correlatie tussen ‘de duur dat werknemers werkzaam zijn bij de organisatie’ en hun motivatie om te innoveren/veranderen. De conclusie voor hypothese 6 is: De hypothese moet worden verworpen.

Hypothese 7: Naarmate de leeftijd van de werknemers toeneemt, wordt de motivatie om te innoveren/veranderen minder.

Uit correlatieanalyse V (bijlage E-6) blijkt een niet-significante correlatie tussen de variabelen ‘Leeftijd werknemers’ en ‘Veranderingsbereidheid werknemers’ van  $r = -0,12$  met  $p = 0,346 / 2 = 0,173$  (eenzijdig). Significantieniveau 5% (0,05). Er is geen correlatie tussen de ‘leeftijd van de werknemers’ en hun motivatie om te innoveren/veranderen. De conclusie voor hypothese 7 is: De hypothese moet worden verworpen.

### **5.2.5 Is er samenhang tussen wat enerzijds de medewerkers willen op het gebied van innovatie en anderzijds wat de leidinggevenden willen?**

Hypothese 8: Er is geen samenhang tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van innovatie.

Deze hypothese wordt achtereenvolgens getoetst voor de onderdelen ‘Betekenis’ (t-toets I) en ‘Criterium’ (t-toets II) van het theoretisch overtuigingsmodel en voor de veranderingsbereidheid (t-toets III). De samenvatting van de uitvoer van de t-toetsen is opgenomen in bijlage F.

Uit t-toets I blijkt een niet-significante samenhang tussen ‘Betekenis’ van de medewerkers en ‘Betekenis’ van de leidinggevenden van  $t = -0,12$  met een tweezijdige overschrijdingskans van  $p = 0,91$ . Significantieniveau 5% (0,05). Uit t-toets II blijkt een niet-significante samenhang tussen ‘Criterium’ van de medewerkers en ‘Criterium’ van de leidinggevenden van  $t = -1,47$  met een tweezijdige overschrijdingskans van  $p = 0,16$ . Significantieniveau 5% (0,05).

Deze twee toetsen laten zien dat er geen samenhang is tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van innovatie. Daarmee kan worden geconcludeerd dat op het niveau van de overtuiging de neuzen van de leidinggevenden en de medewerkers niet in dezelfde richting staan. De conclusie voor hypothese 8 is: De hypothese, dat er geen samenhang is binnen het theoretisch overtuigingsmodel, moet worden aanvaard.

Ter controle is nog t-toets III gedefinieerd die de contextvariabele ‘Veranderingsbereidheid’ als uitgangspunt neemt. Uit deze t-toets III blijkt wel een significante samenhang tussen ‘Veranderingsbereidheid van de medewerkers en ‘Veranderingsbereidheid van de leidinggevenden’ van  $t = -2,53$  met een tweezijdige overschrijdingskans van  $p = 0,02$ . Significantieniveau 5% (0,05). Buiten het strikte kader van het theoretisch model moet hypothese 8 dan ook wel worden aanvaard.

Deze samenhang ligt kennelijk op een ander 'logisch niveau' (paragraaf 3.2.1) dan het 'willen' en kan te maken hebben met competenties, de dadendrang of het wordt veroorzaakt doordat het voorbeeld van leidinggevend en/of medewerkers vanzelf doet volgen.

### **5.3 Resultaten vragenlijst 'Kansen op vernieuwing'**

Vrij snel na de verspreiding van de vragenlijst in de onderzoeksorganisatie, liet een aantal werknemers weten, dat ze de tekst van de vragenlijst moeilijk vonden en dat een aantal vragen niet of minder op de onderzoeksorganisatie van toepassing was. Het is daarom mogelijk, dat de score op deze vragen gemiddeld wat lager is uitgevallen. Uit de beantwoording van de vragenlijst 'Kansen op vernieuwing, blijkt onder meer dat:

- plezier in het werk hebben en veilig werken heel belangrijk wordt gevonden (vraag 12);
- de informatieverschaffing over interne en externe ontwikkelingen nog wel kan worden verbeterd (vragen 13 en 29);
- de steun van collega's en leidinggevend als voldoende wordt ervaren (vragen 14, 15 en 16);
- de onderlinge communicatie - hoewel deze nog voor verbetering vatbaar is - redelijk positief wordt gewaardeerd en dat gemaakte afspraken goed worden nagekomen (vraag 18);
- de werknemers vinden dat ze hun werkzaamheden goed aan kunnen en dat ze voldoende mogelijkheden krijgen om cursussen of opleidingen te volgen. De interne doorgroei mogelijkheden worden daarentegen wat lager beoordeeld (vraag 22);
- vernieuwingen in het werk worden als positief ervaren en de werknemers staan er voor open (vragen 26 en 29);
- de werknemers over het algemeen heel tevreden zijn over werken bij de onderzoeksorganisatie (vraag 28a);
- de onderzoeksorganisatie op het gebied van vernieuwing, ondanks dat de score op vraag 30 ten opzichte van vraag 11 wat aan de lage kant is, op de goede weg is (vragen 11, 17, 20 en 30).

De vragenlijst met de gemiddelde scores (ten behoeve van de terugrapportage aan de onderzoeksorganisatie) is bijgevoegd als bijlage B.

### **5.4 Conclusie**

Hieronder volgen de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk met betrekking tot overtuiging/veranderingsbereidheid en sociale innovatie en het onderlinge verband.

#### Veranderingsbereidheid

De gemiddelde beoordeling van alle respondenten op de noodzakelijke voorwaarde 'Bereidheid en motivatie bij medewerkers en leidinggevend om slimmer te willen werken (veranderbereidheid)' is 3,7 bij een schaalgemiddelde van 3,5.

#### Sociale innovatie (en de noodzakelijke voorwaarden)

Uit de toetsing van de hypothesen 1 en 2 blijkt, dat technische innovatie binnen de Nederlandse groothandel veel sterker is ontwikkeld dan sociale innovatie. De ontwikkeling van sociale innovatie is in de groothandelssector ongeveer even sterk als in het totale MKB. De noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie zijn in redelijke mate aanwezig in de onderzoeksorganisatie, maar echt denken in termen van sociale innovatie is nog lang niet aan de orde.

#### Samenhang tussen overtuiging en sociale innovatie

De toetsing van de hypothesen 3 tot en met 8 toont aan dat de innovatieve ontwikkelingen bij de onderzoeksorganisatie aansluiten met dat wat de werknemers willen op het gebied van vernieuwing. Dit verband is bij de leidinggevend niet significant sterker of zwakker dan bij de medewerkers. De motivatie om te vernieuwen/veranderen neemt bij de werknemers niet af als ze langer bij de organisatie werkzaam zijn of als hun leeftijd toeneemt. Als werknemers echter langer in een bepaalde functie werkzaam zijn, wordt hun motivatie om te veranderen wel minder.



Er is op grond van het onderzoeksmodel een significant verschil geconstateerd tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van innovatie. Dit verschil is los van het onderzoeksmodel niet geconstateerd ten aanzien van de veranderingsbereid van de medewerkers en de leidinggevenden.

Met het onderzoeksmodel is geïllustreerd dat er in de onderzoeksorganisatie daadwerkelijk een verschil is tussen wat leidinggevenden en medewerkers willen ('Criterium'), welke 'Betekenis' zij aan innovatie hechten en het effect hiervan op innovatie ('Verschijnsel').

## Hoofdstuk 6. Conclusies en discussie

Het onderzoek is gestart met de volgende hoofdvraag:

*Wat is de stand van zaken op het gebied van sociale innovatie in de Nederlandse groothandelssector en op welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie kan nog beter worden ingespeeld?*

De hoofdvraag is vervolgens gesplitst in de volgende vijf onderzoeksvragen, waarop de resultaten van het onderzoek een antwoord hebben gegeven.

1. *Waar staat de Nederlandse groothandel momenteel op het gebied van sociale innovatie?*
2. *Aan welke noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie wordt al voldaan en op welke kan nog beter worden ingespeeld?*
3. *Is er een verband tussen wat de werknemers willen op het gebied van innovatie en de in gang gezette innovatieve ontwikkelingen?*
4. *Is er een verband tussen enerzijds 'duur werkzaam in de huidige functie', 'duur werkzaam in de organisatie' en 'leeftijd' en anderzijds de veranderingsbereidheid van de werknemers?*
5. *Is er samenhang tussen wat enerzijds de medewerkers willen op het gebied van innovatie en anderzijds wat de leidinggevenden willen op dit gebied?*

De bevindingen van het onderzoek leiden tot de onderstaande conclusies, reflectie, overdenkingen over betrouwbaarheid en validiteit, suggesties voor verder onderzoek en aanbevelingen voor de groothandelssector.

### 6.1 Conclusies

#### ***Stand van zaken sociale innovatie in de Nederlandse groothandelssector (onderzoeksvraag 1)***

Eén van de sterke punten van de groothandel die uit de SWOT-inventarisatie (paragraaf 2.1.1) naar voren komt, is dat zij veel innovatiever is dan de andere sectoren van het MKB. Dit wordt bevestigd door de analyse van de resultaten in paragraaf 5.2.1. Hieruit blijkt echter, dat dit voornamelijk het geval is op het gebied van technische innovatie. Hoewel de groothandel sociaal van aard is, met een prettig werkklimaat en aandacht voor de werknemers, wordt er nog niet echt gedacht in termen van sociale innovatie. Sociale innovatie is eigenlijk nog een behoorlijk onbekend begrip in de groothandel.

#### ***Noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie (onderzoeksvraag 2)***

Paragraaf 3.1.2 vermeldt de condities waaraan moet worden voldaan om sociale innovatie goed uit de verf te laten komen. In de diverse bestudeerde onderzoeksrapporten wordt echter niet vermeld in hoeverre de groothandel (of het MKB) al voldoet aan deze (of eventueel andere) voorwaarden voor sociale innovatie. Op basis van de gerapporteerde resultaten in paragraaf 5.2.2, kan de voorzichtige conclusie worden getrokken, dat de groothandel in redelijke mate voldoet aan de noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie, maar dat op al deze condities nog veel beter kan worden ingespeeld door de sector.

#### ***Veranderbereidheid van de werknemers (onderzoeksvragen 3, 4 en 5)***

Veranderbereidheid, ofwel de drive om te veranderen bij de werknemers, is een belangrijke voorwaarde om sociale innovatie goed uit de verf te laten komen. De gemiddelde beoordeling van alle respondenten op de in tabel 10 (paragraaf 5.2.2) genoemde noodzakelijke voorwaarde 'Bereidheid en motivatie bij leidinggevenden en medewerkers om slimmer te willen werken (veranderingsbereidheid)' is 3,8.

Eén van de sterke punten van de groothandel, die uit de SWOT-inventarisatie (paragraaf 2.1.1) naar voren komt, is de dynamiek van de sector en het altijd willen innoveren. In dit opzicht is een score van 3,8 (net boven het schaalgemiddelde) niet slecht, maar - zoals hierboven gesteld - nog wel duidelijk voor verbetering vatbaar. Om de veranderingsbereidheid van de werknemers verder in beeld te krijgen, zijn op basis van het onderzoeksmodel een zestal hypothesen geformuleerd, die door middel van correlatie- en t-toetsanalyse zijn geverifieerd. Uit de toetsing van de hypothesen blijkt, dat er in de onderzoeksorganisatie een verband is tussen wat de werknemers (medewerkers en leidinggevenden) willen op het gebied van (sociale) innovatie en de innovatieve ontwikkelingen. Dit verband is bij de medewerkers niet significant sterker of zwakker dan bij de leidinggevenden. De motivatie om te vernieuwen neemt bij de werknemers niet af, naarmate ze langer bij de organisatie werkzaam zijn of als hun leeftijd toeneemt. Er is echter geen significante samenhang geconstateerd tussen wat de medewerkers en de leidinggevenden willen op het gebied van innovatie; hier zal dan ook nog het één en ander moeten worden gedaan, om - wat overtuigingen betreft - de neuzen van de respondenten in dezelfde richting te krijgen. Deze samenhang is overigens wel geconstateerd in veranderingsbereid van de medewerkers en de leidinggevenden, maar dat ligt waarschijnlijk op een ander 'logisch niveau' dan de overtuiging. Wanneer werknemers langer in een bepaalde functie werkzaam zijn, wordt de motivatie om te vernieuwen minder. De onderzoeksorganisatie kent niet alleen lange dienstverbanden, maar werknemers zijn gemiddeld ook lang werkzaam in hun huidige functie (62,7% langer dan 6 jaar en 22,4% langer dan 11 jaar). Dit zou een verklaring kunnen zijn, waarom de hierboven genoemde score van 3,8 op de noodzakelijke voorwaarde 'veranderbereidheid', aan de lage kant is.

De uit het praktijkonderzoek verkregen resultaten, kunnen uiteraard, in verband met de beperkte omvang hiervan, niet zo maar gegeneraliseerd worden naar hele groothandelssector. De dynamische omgeving van de groothandel dwingt de sector voortdurend tot aanpassing en vernieuwing. De groothandel is op het gebied van technische innovatie zelfs veel innovatiever dan de andere sectoren van het MKB. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden, dat de mensen die werkzaam zijn in de groothandel, eigenlijk wel gewend zijn aan verandering en vernieuwing en ook in zekere mate gemotiveerd zijn om hier positief aan bij te dragen.

Constante vernieuwing garandeert immers niet alleen het voortbestaan van de organisaties in de groothandel, maar ook de banen van de mensen die er werkzaam zijn. De resultaten betreffende de veranderingsbereidheid van de werknemers in de onderzoeksorganisatie, ondersteunen deze conclusie met betrekking tot de hele sector.

## **6.2 Discussie**

### ***Werking van het onderzoeksmodel***

De toetsing van de hypothesen 3 en 4 (paragraaf 5.2.3) en hypothese 8 (paragraaf 5.2.5), illustreert de werking van het onderzoeksmodel en laat een verband zien tussen de drie elementen van de overtuigingsstructuur. Om hier meer bewijs voor te verkrijgen, zou dit onderzoek op grotere schaal (met meer organisaties in verschillende branches) en op basis van meer empirische data, gerepliceerd dienen te worden. Door middel van het onderzoeksmodel is de structuur van de overtuiging in kaart gebracht. De vraag rijst echter, welke van de andere voorwaarden voor sociale innovatie, eventueel ook met het onderzoeksmodel onderzocht zouden kunnen worden. Een duidelijke suggestie dus voor vervolgonderzoek (paragraaf 6.4). Het onderzoeksmodel levert voldoende inhoudelijke zicht; de alternatieve theorieën die uit de verkennende studie naar voren zijn gekomen, hebben - ook na de ronde langs de deskundigen - niet tot aanpassing van het onderzoeksmodel geleid.

### ***Geringe interesse voor onderzoek bij de groothandel***

Er zijn acht groothandels (van middelgroot tot zeer groot) benaderd met de vraag of ze deel wilden nemen aan dit onderzoek. Zeven van de acht organisaties gaven aan dit niet te willen, met de volgende redenen: niet geïnteresseerd; een ‘ver van mijn bed show’; dusdanig druk met andere zaken dat er geen tijd voor is; niet kunnen overzien wat het losmaakt in de organisatie; bezig met een reorganisatie en er daarom momenteel niet voor open. Mijn ervaring is dan ook (als werknemer en financieel manager in de groothandel), dat de sector niet echt openstaat voor onderzoek. Om toch voldoende draagvlak voor onderzoek te verkrijgen, zou dit naar mijn mening het best kunnen worden uitgevoerd namens (of geïntroduceerd worden door) de brancheorganisatie of de werkgevers-/werknemersorganisaties.

In paragraaf 5.2.2 (Resultaten praktijkonderzoek in de onderzoeksorganisatie) bleek al, dat sociale innovatie in 2009 nog steeds een weinig aansprekend begrip is in de groothandel. Gezien het grote belang van sociale innovatie voor de sector (investeren in sociale innovatie is immers een absolute voorwaarde om technische innovaties om te zetten in succesvolle producten en diensten), zouden de brancheorganisatie en werkgevers-/werknemersorganisaties de voordelen van investeren in sociale innovatie veel meer onder de aandacht dienen te brengen van het management van de organisaties in de groothandel.

### ***Beperkingen aan het onderzoek***

In 2005 is in de statistieken over het bedrijfsleven nog maar weinig terug te vinden over sociale innovatie. Het EIM heeft daarom een eigen onderzoek naar sociale innovatie in het MKB opgezet. De statistische gegevens die zijn opgenomen in tabel 8 (paragraaf 5.2.1) zijn ontleend aan dit onderzoek, dat betrekking heeft op de periode 2002 tot en met 2005. Ook in de periode na 2005, wordt in onderzoeksrapporten over innovatie, nog voornamelijk over technische innovatie gerapporteerd. Hierdoor steunt een uitspraak over de stand van zaken betreffende sociale innovatie in de hele groothandelssector extra zwaar op de resultaten van het praktijkonderzoek bij de onderzoeksorganisatie. Het praktijkonderzoek heeft echter een zeer bescheiden omvang, waardoor de nodige voorzichtigheid betracht moet worden met uitspraken over de hele sector. Om tot steviger uitspraken over de hele Nederlandse groothandel te komen, zal een groter deel van de sector onderzocht dienen te worden.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van overtuigingen op individueel- en organisatieniveau (de overtuigingen van alle individuen in de organisatie). De ‘wereldovertuigingen’, zoals de religies (christendom, islam, hindoeïsme etc.) en de ideologieën (kapitalisme, communisme, etc.) komen derhalve niet aan de orde in deze scriptie.

Dit onderzoek is begrensd tot het in kaart brengen van de overtuigingen van respondenten; hoe de overtuigingen dan wel de veranderingsbereidheid kan worden beïnvloed is geen onderdeel van dit onderzoek. Voor het beïnvloeden van belemmerende of bekrachtigende overtuigingen worden in de theorie diverse mogelijkheden aangedragen. Het is de moeite waard om het onderzoeksmodel hiertoe verder te ontwikkelen.

### ***Human resource management versus sociale innovatie***

Is sociale innovatie nu hetzelfde als Human Resource Management (HRM), dus ‘oude wijn in nieuwe zakken’, of gaat sociale innovatie verder dan HRM?

HRM kent in feite de volgende twee versies (Storey, 1989 en Kluijtmans, 2005):

- In de harde versie ligt het accent vooral op managen van human resources. De waarde van de werknemers moet zo goed mogelijk weerspiegeld worden door de ruilrelaties. Differentiatie in arbeidsrelaties en koppeling van beloningen aan prestaties zijn hiervan het gevolg.

- Bij de zachte versie ligt het accent op de human resources zelf. Het succes van de organisatie wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de werknemers. Voortdurende ontwikkeling van deze kwaliteiten komt het succes van de organisatie rechtstreeks ten goede.

In essentie gaat het bij HRM om het managen van het menselijk kapitaal van organisaties: de werknemers (Winnubst en De Kok, 2008).

Sociale innovatie is een combinatie van dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken (NCSI, 2007). Een doelbewuste ontwikkeling van personeel én organisatie volgens Looise (1996) en het stimuleren van creativiteit en intern ondernemerschap (Volberda e.a., 2006). Het is dan ook van cruciaal belang dat er een vertrouwensbasis is tussen management en medewerkers. Dit vraagt om visionair management en verantwoordelijke medewerkers. De eerste stap moet volgens Looise (1996) dan ook uitgaan van het management. In sociale innovatie zitten dus aspecten van HRM, maar - zo blijkt uit de beschrijving van dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken in paragraaf 3.1.1 - ook diverse aspecten die de hele organisatie raken en die dan ook uit moeten gaan, en gedragen worden door het management van de organisatie. In dit opzicht gaat sociale innovatie verder dan HRM. In tegenstelling tot Looise, ligt volgens Buitelaar (2007) het initiatief voor sociale innovatie juist bij human resources.

### **6.3 Betrouwbaarheid en validiteit**

#### ***Face validity***

Het onderzoeksmodel is gebaseerd op de elementen van de overtuigingsstructuur (paragraaf 3.2.2), zoals beschreven in de theorie over Neuro-linguïstisch programmeren (NLP). Vanuit de wetenschappelijke wereld wordt gewezen op het gebrek aan onderbouwing voor NLP-modellen. Zoals al aangegeven in paragraaf 3.2, zijn in het hier gebruikte onderzoeksmodel de kernelementen van de overtuigingsstructuur gebruikt en die zijn in dit onderzoek zowel aan andere theorieën als aan de praktijk getoetst, zonder dat aanpassing nodig was. Daarmee is de zogenaamde face validity voldoende aangetoond.

#### ***Interne validiteit***

De vragenlijst 'Kansen op vernieuwing', die aan de werknemers van de onderzoeksorganisatie is voorgelegd, is een op grond van eerder verricht onderzoek, door Verhoeff ontwikkelde gevalideerde vragenlijst, die door de werkgeversvereniging AAVN in organisaties wordt toegepast voor een nulmeting van het vermogen tot (sociale) innovatie. Een aantal schalen is voor het onderzoeksmodel aangepast; statistisch gezien waren deze schalen een voldoende basis voor analyse. Een aantal werknemers in de onderzoeksorganisatie liet weten dat ze tekst van de vragenlijst moeilijk vonden. Dit is echter bij dit type onderzoek gebruikelijk voor respondenten die niet regelmatig een dergelijk formulier invullen. Een aantal vragen was niet of minder op de onderzoeksorganisatie van toepassing en kunnen hierdoor dan ook minder objectief zijn beantwoord. De terugontvangen en volledig ingevulde vragenlijsten zijn in het onderzoek betrokken.

#### ***Externe validiteit***

Het praktijkonderzoek heeft plaatsgevonden bij één groothandelsorganisatie en is daardoor zeer bescheiden van omvang. Daarnaast is de onderzoeksorganisatie met 120 werknemers, voor groothandelsbegrippen, een grote organisatie. De doorsnee groothandel heeft gemiddeld 9 werknemers in dienst (paragraaf 2.1). Hoewel de groothandelsorganisaties qua structuur (primaire proces) en cultuur erg op elkaar lijken, dient met uitspraken (op basis van het praktijkonderzoek) over de hele sector, de nodige voorzichtigheid te worden betracht.

#### **6.4 Suggesties voor verder onderzoek**

In 2005 concludeerde het EIM, dat er in de statistieken over het bedrijfsleven nog maar weinig is terug te vinden over sociale innovatie, ondanks dat beleidsmakers en wetenschappers er de mond vol over hebben, en het grote belang ervan voor de Nederlandse economie. Maar ook in 2008, wordt in onderzoeksrapporten over innovatie, nog uitsluitend gerapporteerd over technische innovatie. Om de stand van zaken op het gebied van sociale innovatie in de Nederlandse groothandel goed in kaart te brengen, dient er vervolgonderzoek op grotere schaal plaats te vinden, bij voorkeur door meerdere onderzoekers of een onderzoeksinstituut.

In paragraaf 6.2 werd al vermeld, dat door het onderzoeksmodel een verband is aangetoond tussen de drie elementen van de (NLP) overtuigingsstructuur. Om hier meer bewijs voor te verkrijgen, zou vervolgonderzoek op grotere schaal en op basis van meer empirische data (met meer organisaties in verschillende branches) plaats dienen te vinden. In plaats van onderzoek binnen de overtuigingsstructuur, zou een vervolgstap kunnen zijn: onderzoeken of verandering van een overtuiging inderdaad de onderliggende niveaus beïnvloedt, zoals Dilts dit stelt met zijn model 'Logische Niveaus in Verandering' (paragraaf 3.2.1). Een mogelijk interessante variant hierbij is (zoals Schaper dit tijdens het interview voorstelde) om te onderzoeken, of door middel van het veranderen van gedrag van mensen ook hun overtuiging verandert. Dus, door in te steken op een lager niveau van het model van Dilts (gedrag) een hoger niveau (overtuiging) beïnvloeden (zie bijlage C-2 p. 1).

Hier liggen naar mijn mening dan ook nog diverse mogelijkheden/uitdagingen voor vervolgonderzoek.

#### **6.5 Aanbevelingen voor de groothandelssector**

Technische innovatie is uiterst belangrijk voor de Nederlandse groothandel, want alleen door constante vernieuwing kan de groothandel overleven in haar dynamische omgeving (paragraaf 2.1.1). Sociale innovatie is echter een absolute voorwaarde om technische innovaties om te zetten in succesvolle producten en diensten (Ulijn, 2008).

Omdat, zoals blijkt uit de beantwoording van onderzoeksvraag 2, op alle noodzakelijke voorwaarden voor sociale innovatie nog veel beter kan worden ingespeeld, is investeren in sociale innovatie dan ook een dringende aanbeveling aan de groothandel om zo de technische innovaties nog beter uit de verf te laten komen. Door nu serieus werk te maken van sociale innovatie, zal het (op termijn) eenvoudiger worden voor de sector om goede werknemers te boeien en te binden.

Als de groothandel laat zien, dat zij bezig is met sociale innovatie en dit als een kans beschouwt, verbetert op termijn het imago van de sector en kan zij beter anticiperen op de te verwachten ontwikkelingen (zoals de vergrijzing en ontgroening) en daardoor gemakkelijker goede werknemers aantrekken en behouden. Echter, sociale innovatie voer je niet zo maar eventjes in (Looise, 1996) en zeker niet als dit nog een behoorlijk onbekend begrip is in een organisatie. Sociale innovatie zal dan ook veel meer bekendheid moeten krijgen bij de organisaties in de Nederlandse groothandelssector. Omdat sociale innovatie uit moet gaan van (en gedragen worden door) het management (Looise, 1996), ligt hier een taak voor een lid van het managementteam van de organisaties om (als aanjager) - eventueel in samenwerking met de brancheorganisatie of werkgevers-/werknemersorganisaties - informatie te vergaren, het management, middenkader en uiteraard de medewerkers te informeren over sociale innovatie en ze door middel van voorbeelden te overtuigen van de voordelen hiervan voor hun organisatie. Succesvol innoveren kan volgens Ramakers (2008) alleen als alle betrokkenen gevoel, oog en oor voor processen van persoonlijke ontwikkeling en (gedrags)verandering hebben.

Echte veranderingen/innovaties zijn volgens hem dan ook alleen mogelijk als mensen persoonlijk geraakt worden en in staat worden gesteld de verandering/innovatie mede tot stand te brengen (paragraaf 3.1). Daarna kan een start worden gemaakt met het gericht investeren in (de condities voor) sociale innovatie, waarbij gebruik gemaakt kan worden van de veranderingsbereidheid bij de werknemers in de groothandel. Hierbij zijn de noodzakelijke voorwaarden ‘Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevend’ en ‘Heldere en open communicatie’ zeer belangrijk. Sociale innovatie is immers een veranderingsproces dat de hele organisatie raakt (paragraaf 6.2).

Om in de organisatie nog meer draagvlak voor vernieuwing en verandering te verkrijgen, zouden - naast de financiële rapportages - ook vorderingen op het gebied van (sociale) innovatie (zoals: introducties van nieuwe producten, diensten, organisatievormen en vaardigheden) gerapporteerd en gepresenteerd dienen te worden (Volberda e.a., 2006). Nieuwenhuis stelde tijdens het interview: *“Niet alleen de noodzaak van een verandering dient helder gecommuniceerd te worden, maar ook de gerealiseerde verbeteringen en voordelen”* (Verslag interview Nieuwenhuis, bijlage C-2, p. 3). Door een open en eerlijk communicatieklimaat wordt niet alleen de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie vergroot, maar ook hun motivatie om slimmer te willen werken (paragraaf 3.1.1).

Bij de toetsing van hypothese 5 (paragraaf 5.2.4) bleek, dat naarmate werknemers langer in een bepaalde functie werkzaam zijn, hun motivatie om te vernieuwen/veranderen minder wordt. Een dringende aanbeveling is dan ook, om (ook in economisch mindere tijden) te blijven investeren in interne en externe (creativiteit bevorderende) opleidingen, zodat werknemers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheden kunnen worden voorzien (paragraaf 3.1.1), uitgedaagd worden en de mogelijkheid hebben door te groeien in de organisatie. Dit heeft een positief effect op de veranderings-/vernieuwingsbereidheid van de werknemers en op hun motivatie. Goed opgeleide werknemers kunnen zo gemakkelijker behouden worden voor de groothandel, waardoor de sector haar functie van adviseur, kennisdeler en aanbieder van totaaloplossingen, waarop ze zich steeds meer richt, nog beter kan vervullen.

## Referenties

- AWVN (2004). *Manifest Sociale Innovatie. Negen bouwstenen*. 19 november 2004. Gehaald op 29 april 2009 van [http://www.awvn.nl/Docs/publicaties\\_2004\\_manifest\\_sociale\\_innovatie.pdf](http://www.awvn.nl/Docs/publicaties_2004_manifest_sociale_innovatie.pdf).
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind* (negentiende druk 1990). New York: Ballantine.
- Braaksma, R.M. (2005). *Innovatie in het MKB: De groothandel*. EIM. 3 februari 2005.
- Buitelaar, W. (2007). *HRM moet de innovatie mobiele brigade worden*. Universiteit van Amsterdam. Gehaald op 28 december 2007 van <http://www.uva.nl>.
- Daniels, A.C. (2000). *Bringing out the best in people*. New York: McGraw-Hill.
- De Looze, M.P., J.W. van Rhijn en B. Tuinzaad (2003). A participatory and integrative approach to improve productivity and ergonomics in assembly. *Production Planning and Control*, 14, pp. 174-181.
- De Unie (2007). *Cao voor de Groothandel in levensmiddelen*. Looptijd van 1 juli 2007 tot 1 juli 2009. Gehaald op 31 januari 2009 van <http://www.unie.nl/cms/publish/content/showpage.asp?pageid=13996>.
- Derks, L., J. Hollander (2008). *Essenties van NLP* (twaalfde druk). Utrecht: Kosmos Uitgevers.
- Dilts, R (2006). *Verander je overtuigingen* (eerste druk). Zuidlaren: Andromeda.
- Dougherty, D. and C. Hardy (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No 5, pp. 1120-1153.
- EIM (2005). *Ondernemen in de Sectoren: Feiten en ontwikkelingen 2004-2006*, september 2005.
- EIM (2008). *Ondernemen in de Sectoren: Feiten en ontwikkelingen 2007-2009*, november 2008.
- Gelderman, C.J., Huysse, P. (1998). *Marketingmanagement*. Open Universiteit, Heerlen.
- Hollander J. (1999). *NLP and Science: Six recommendations for a better relationship*. Gehaald op 9 september 2008 van [http://www.iepdoc.nl/biblio/artikel\\_detail.asp?ID=29](http://www.iepdoc.nl/biblio/artikel_detail.asp?ID=29).
- Jong de, J.P.J., R.M. Braaksma (2005). *Sociale innovatie in het MKB*. EIM. November 2005.
- Jong de, G. (2003). *Ondernemen in de groothandel 2004*. EIM. December 2004.
- Jansen, J.J.P. (2005). *Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory en Exploitive Innovation and Performance*, ERIM PhD Series in Management, Erasmus University Rotterdam.



- King, N. & N. Anderson (2002). *Managing innovation en change: a critical guide for organizations*. Thomson, London.
- Kluijtmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Levelt, W. (1996). *Hoedt u voor Neuro-Linguïstisch Programmeren!*. Skepter 9(3), september 1996. Gehaald op 23 maart 2008 van <http://www.skepsis.nl/nlp.html>.
- Levinthal, D.A. en J.G. March (1993). 'The Myopia of Learning'. *Strategic Management Journal*, 14 (Special issue), pp. 95-112.
- Looise J.C. (1996). *Sociale innovatie moet, maar hoe?* Inaugurele rede, Universiteit Twente, Enschede, 7 maart 1996.
- Ministerie van Economische zaken (2005). *Een verkenning van de positie van de groothandel*. Groothandelsnotitie, PUBnr 050131.
- NCSI (2007). *Sociale Innovatie in Nederland: methodieken om de rol van medewerkers in innovatie te versterken*. Gehaald op 28 december 2007 van <http://www.ncsi.nl/kennisbank/artikelen>.
- NVG (2007). *Groothandelsmagazine*, datum: 5 december 2007. Gehaald op 29 augustus 2008 van <http://www.groothandelsmagazine.nl/index.php?pagina=nieuwsGroot&id=401>.
- NVG (2008). *Groothandelsmagazine*, datum 26 augustus 2008. Gehaald op 26 augustus 2008 van <http://www.groothandelsmagazine.nl/index.php?pagina=nieuwsGroot&id=320>.
- Prahalad, C.K. en V. Ramaswamy (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), p. 12.
- Ramakers, P., J. Groenen en A. Westenend (2008). *Mentale strategieën en cultuur: de mens als focus bij vernieuwingsprocessen*. Gehaald op 30 augustus 2008 van <http://www.fun-da-mental.nl/Fun-da-mental%20%20Artikel%20Inspiratie%20bij%20innovatie.pdf>.
- Rabobank (2005). *Van bedreigingen naar kansen: De toekomst van de groothandel*, Versie 2 april 2005.
- Rabobank (2008). *Cijfers & trends, 32<sup>e</sup> jaargang*, juli 2008. Gehaald op 30 augustus 2008 van [http://rabobank.nl/bedrijven/advies/cijfers\\_trends/uwcijfersenentrends/](http://rabobank.nl/bedrijven/advies/cijfers_trends/uwcijfersenentrends/).
- Schumpeter, J.A. (1934). *Theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- SER (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen: Thema sociale innovatie*. publicatienr. 8, 20 oktober 2006, Den Haag.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on HRM*. London: Routledge.

- Task Force Sociale Innovatie (2005). *Sociale Innovatie, de Andere Dimensie*. Den Haag, p. 2.
- Tuschman, M and C. O'Reilly (1996). *The ambidextrous organization: Managing evolutionary change*. *California Management Review*, 1996, 38, pp. 8-34.
- Ulijn, J. (2008). *Succesvol ondernemen vereist sociale innovatie*. Inaugurele rede, Open Universiteit Nederland, Heerlen, 31 oktober 2008.
- Vaas, F (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen door slim organiseren, in: *Werk, welvaart & geluk, Christendemocratische verkenningen, Themanummer 2001, nr. 7/8/9/, september*.
- Verhoeff, A.A. (2006). *Beschrijving op hoofdlijn van het onderzoek 'Kansen herkennen en effecten op innovatie'*, p. 2. Gehaald op 8 oktober 2007 van [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl).
- Verhoeff, A.A. & Van der Heiden, B.I.J.M (2009). *The Development and Operationalization of a Framework of Social Innovation*. Under review at *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Visser, J. (2005). Beneath the Surface of Stability: New and Old Modes of Governance in European Industrial Relations. *European Journal of Industrial Relations*, 13(3).
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen (2006). *Slim Managen & Innovatief Organiseren*. Erasmus Universiteit Rotterdam, pp. 31-51.
- Volberda, H.W. (2007). *De BV Nederland moet op zijn tellen passen*. Sociale innovatie, visies, voorbeelden en feiten een uitgave van EIFEL, april 2007.
- Volberda, H.W. (2008). De controller als aandrijver of remmer van innovatie? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, april 2008, pp. 142-143.
- Winnubst, M.E., J.M.P. de Kok (2008). *HRM in het MKB: Schaafeffecten in HRM-praktijk en -opbrengst*. EIM. september 2008.
- WTG (2008). *Cao Technische Groothandel*. Looptijd van 1 januari 2008 tot en met 31 maart 2010. Gehaald op 18 augustus 2008 van <http://www.wtg.nl/NieuwsArchief.aspx>.
- Wijffels, H.H.F., T. Grosfeld (2004). *Vitalisering van de kenniseconomie*, Den Haag, Innovatieplatform, p. 23.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3<sup>rd</sup> ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

### **Informatie websites ten behoeve van de beschrijving van de overtuigingstheorieën in bijlage C-1**

*De behoeften piramide van Abraham Maslow*

Gehaald op 26 maart 2009 van [http://wikipedia.org/wiki/Piramide\\_van\\_Maslow.htm](http://wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow.htm).

*Het waardenmodel van Glare Graves*

Gehaald op 14 januari 2008 van

<http://users.skynet.be/academie.levenskunst/integrale%20visie.htm>.

Gehaald op 14 januari 2008 van <http://www.corecommitt.com/consultancy/methoden.thm>.

Gehaald op 5 maart 2008 van [http://www.spiraldynamics.info/de\\_sd\\_theorie.php](http://www.spiraldynamics.info/de_sd_theorie.php).

*De groei van persoonlijkheid van Carl Rogers*

Gehaald op 9 september 2008 van [http://wikipedia.org/wiki/Carl\\_Rogers](http://wikipedia.org/wiki/Carl_Rogers).

*De radicaal behaviorisme theorie van Burrhus Skinner*

Gehaald op 9 september 2008 van [http://wikipedia.org/wiki/Burrhus\\_Skinner](http://wikipedia.org/wiki/Burrhus_Skinner).

*De cognitieve ontwikkelingstheorie van Jean Piaget*

Gehaald op 2 augustus 2008 van

<http://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/10536-cognitieve-psychologie>.

Gehaald op 9 september 2008 van [http://wikipedia.org/wiki/Jean\\_Piaget](http://wikipedia.org/wiki/Jean_Piaget).

Gehaald op 12 maart 2009 van [http://kijkopleren.wikispaces.com/Jean+Piaget\\*\\*+?f=print](http://kijkopleren.wikispaces.com/Jean+Piaget**+?f=print).

*Sociaal-cognitieve leertheorie van Albert Bandura*

Gehaald op 7 april 2009 van <http://doca.nigz.nl/sociaal.pdf>.

## **Bijlagen**

- A Organisatieschema onderzoeksorganisatie
- B Vragenlijst ‘Kansen op vernieuwing’
- C-1 Beschrijving overtuigingstheorieën
  - 2 Verslagen deskundigen interviews
- D-1 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie a’
  - 2 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie b’
  - 3 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie c’
  - 4 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie d’
  - 5 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie e’
  - 6 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie f’
  - 7 Resultaten en betrouwbaarheid ‘Noodzakelijke voorwaarde voor sociale innovatie g’
- E-1 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse I
  - 2 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse II
  - 3 Samenvatting uitvoer moderatieanalyse
  - 4 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse III
  - 5 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse IV
  - 6 Samenvatting uitvoer correlatieanalyse V
- F Samenvatting uitvoer t-toetsen
- G-1 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Criterium’
  - 2 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Betekenis’
  - 3 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Verschijnsel’
  - 4 Betrouwbaarheid vragen betreffende ‘Veranderingsbereidheid werknemers’