

# De Verankerde Organisatie

## EEN INSTITUTIONEEL PERSPECTIEF OP INNOVATIE IN DE FINANCIËLE SECTOR

Innovatie is van cruciaal belang voor organisaties. Toch gaat het nog vaak mis en wordt veel tijd en energie verspild aan het niet goed organiseren van innovatieprojecten. Om beter te kunnen verklaren waarom het zo lastig blijft voor organisaties om te innoveren, wordt in deze studie gebruikgemaakt van een institutioneel perspectief. Een kwalitatieve studie in de financiële sector zal gebruikt worden om te illustreren hoe interne institutionele krachten grote invloed hebben op de ontwikkeling en implementatie van nieuwe producten. Deze interne institutionele krachten zorgen ervoor dat organisaties in sterke mate verankerd zijn. Met deze ‘verankering’ van organisaties wordt bedoeld dat organisaties stevig vastzitten aan hun eigen historie van normen en waarden, regels en procedures en denkkaders.



*Dr. Patrick A.M. Vermeulen is werkzaam als universitair hoofddocent bij het Departement Organistiewetenschappen, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg.*

### Inleiding

In de innovatieliteratuur is de algemene veronderstelling dat organisaties nieuwe producten moeten ontwikkelen en deze op de markt introduceren om op langere termijn levensvatbaar te blijven (zie o.a. Afuah, 2003; Tidd, Bessant en Pavitt, 2005; Ettlíe, 2006). Er zijn talloze boeken en artikelen (vooral gericht op de industrie) geschreven over hoe dit het beste zou kunnen. Toch hebben veel, vooral grote bedrijven moeite met ‘continue productinnovatie’ (Dougherty en Heller, 1994), zelfs als deze ‘incrementeel’ van aard is (en dus goed aansluit bij de bestaande productportfolio). Banken en verzekeraars vormen hierop geen uitzondering. Zij slagen er weliswaar in nieuwe producten op de markt te introduceren, maar dit vergt grote inspanningen (in tijd en geld) van de organisatie. Vaak gaat het dan ook nog om eenmalige inspanningen. Een ‘eenmalige productinnovatie’-inspanning is echter niet voldoende om op de langere termijn levensvatbaar te blijven.

Het innovatieonderzoek heeft zich vaak gericht op het identificeren van succesfactoren. Hierbij is er vooral aandacht geweest voor het innovatieproces: welke factoren leiden tot succes, de rol van klanten, de samenwerking en communicatie tussen afdelingen en het gebruik van multifunctionele teams (zie o.a. Cooper, 1999; Cooper et al. 2002; Afuah, 2003; Ettlíe, 2006). Ondanks het belang van deze studies en de waardevolle inzichten die zij hebben opgeleverd, worden bedrijven nog steeds geconfronteerd met problemen tijdens hun inno-

vatieprocessen. Dit betekent uiteraard niet dat bedrijven niet kunnen innoveren. Integendeel, er zijn voldoende voorbeelden van vernieuwende producten. Maar het feit dat veel bedrijven moeite blijven houden met innoveren duidt op een onderliggend probleem. In dit artikel wordt dit probleem geduid als de ‘verankering’ van organisaties. Hiermee wordt bedoeld dat organisaties in sterke mate vastzitten aan hun eigen historie van normen en waarden, regels en procedures en denkkaders.

In deze studie wordt gebruikgemaakt van een institutioneel perspectief (zie Scott, 2008 voor een uitvoerig overzicht), dat meer zicht kan bieden op deze verankering. Een kwalitatieve studie in de financiële sector zal gebruikt worden om te illustreren hoe interne institutionele krachten de ontwikkeling en implementatie van nieuwe producten beïnvloeden. Hierbij is de eenheid van analyse de businessunit. Door te kijken naar verschillende businessunits binnen organisaties kan een beter beeld worden gekregen van het ontstaan van verschillende praktijken, opvattingen, waarden en normen binnen dezelfde organisatie. Uiteraard is het zo dat institutionele krachten ook van buiten de organisatie kunnen komen, maar in dit artikel ligt de nadruk op die institutionele krachten die binnen organisaties spelen en die ervoor zorgen dat organisaties stevig verankerd zijn met bestaande regels, structuren, normen, waarden en vanzelfsprekendheden.

In de volgende paragraaf wordt het theoretisch kader geschetst. Hierbij staat de neo-sociologische institutionele theorie centraal. Daarna wordt kort de gehanteerde onderzoekopzet beschreven, gevolgd door een presentatie van de empirische bevindingen in paragraaf 3. Als laatste zijn enkele punten voor discussie, de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek en enkele implicaties voor de praktijk opgenomen.

## 1. Theoretisch kader

Centraal in de (neo-sociologische) institutionele theorie staat de opvatting dat de keuzes en acties van organisaties worden gestuurd door het organisatieveld<sup>1</sup> waartoe zij behoren (Meyer en Rowan, 1977). Hierbij staat centraal dat organisaties geneigd zijn zich te conformeren aan bestaande institutionele regels, zelfs als die strijdig zijn aan efficiencycriteria. Volgens deze benadering laten organisaties zich vooral leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk zijn verankerd met de institutionele omgeving (gevormd door onder andere de overheid, brancheverenigingen, kennisinstellingen, etc.). Organisaties doen dit om legitimiteit te verwerven. Alleen die organisaties die in staat zijn legitimiteit te krijgen van hun institutionele omgeving zullen in staat zijn op langere termijn te overleven (Scott, 2008).

In navolging van onder meer Greenwood en Hinings (1996) en Elsbach (2002) gaan we er in dit artikel van uit dat institutionele krachten *binnen* organisaties belangrijke belemmeringen voor innovatie zijn. Greenwood en Hinings (1996) hebben als een van de eersten duidelijk gemaakt wat de waarde van het institutionele perspectief is op dynamiek en verandering binnen organisaties.

Elsbach (2002) heeft op basis van hun werk een nog specifiekere invulling gegeven aan de verschillende institutionele krachten die binnen organisaties ontwikkeld worden. Deze interne institutionele krachten kunnen een belangrijke verklaring bieden voor de voortdurende problemen die veel bedrijven ondervinden bij hun innovatieve activiteiten. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar drie soorten van institutionele krachten (zie ook Scott, 2008): regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve krachten.

### **Interne regulatieve krachten**

Organisatiestructuren en procedures zijn in veel studies het object van onderzoek geweest. Dit zijn vaak ook sterk geïnstitutionaliseerde aspecten van een organisatie (Scott, 1987; Vermeulen en Raab, 2007). In een casestudie in de Canadese mijnen liet Wicks (2001) duidelijk zien dat organisatiestructuren regels opleggen om het gedrag van werknemers te sturen. Elsbach (2002) gaf aan dat het gebruik van procedures in organisaties ook het gedrag van werknemers bepaalt. Door het gebruik van regulatieve krachten kan een poging worden gedaan om werknemers zich te laten conformeren aan de doelen van het management (Kraatz, 2009). In dit verband geeft North (1990) aan dat bij het gebruik van regelstructuren belonings- en sanctiemechanismen gebruikt dienen te worden om gehoorzaamheid af te dwingen. Formele structuren, procedures en organisatiesystemen belemmeren en faciliteren het gedrag van individuen. Innovaties die incrementeel van aard zijn, zullen waarschijnlijk baat hebben bij bestaande structuren en procedures. Omdat deze innovaties consistent zijn met de bestaande organisatiestructuren (cf. Greenwood en Hinings, 1993) is het aannemelijk dat het ontwikkelen en implementeren van dit soort innovaties relatief makkelijk zou moeten gaan. Maar radicale innovaties die buiten bestaande structuren ontwikkeld worden, zullen in dit verband veel moeilijker tot stand komen.

### **Interne normatieve krachten**

Normatieve krachten zijn een weerspiegeling van de waarden (wat is gewenst) en normen (hoe de dingen moeten gaan) in een organisatie (Scott, 2008). Deze normen en waarden hebben een overwegend prescriptief en dwingend karakter. Vaak zijn normatieve krachten gekoppeld aan de rollen die mensen verwacht worden te vervullen (March en Olsen, 1989). In het voorbeeld van de Westray-mijnen in Canada werd duidelijk dat mijnwerkers verschillende rollen vervullen en dat voor ieder van die rollen verschillende eisen gelden. De werkgevers hadden in dit geval andere verwachtingen dan bijvoorbeeld de familieleden van de mijnwerkers (Wicks, 2001). Binnen organisaties zijn vaak ook sterke verwachtingen gekoppeld aan rollen (Vermeulen en Raab, 2007). Werknemers of managers dienen te handelen zoals van hen verwacht wordt in een bepaalde rol (zie ook Kraatz, 2009). Gedrag dat in lijn is met deze verwachtingen zal worden gewaardeerd door andere actoren in de organisatie (March en Olsen, 1989: 21). Deze verwachtingen zijn een vorm van externe druk waaraan men zich dient te conformeren. In de financiële sector gaat het in veel gevallen nog steeds om het zo efficiënt mogelijk verwerken van polis-

sen. Het bewust oproepen van onzekerheden en risico's, zoals bij de meeste innovatieve projecten het geval is, is dan ook niet consistent met de heersende waarden en normen. Voor meer incrementele innovatieprojecten waar de risico's van beperkte omvang zijn, geldt dat deze waarschijnlijk eenvoudiger te realiseren zijn.

### Interne cultureel-cognitieve krachten

Cultureel-cognitieve krachten omvatten de gedeelde referentiekaders die ontstaan tijdens interactieprocessen tussen actoren (Scott, 2008). Deze zullen uiteindelijk als vanzelfsprekend worden aangenomen door actoren. Gedeelde referentiekaders kunnen ontstaan binnen groepen of in dit geval businessunits, maar kunnen ook sterk verschillend zijn van die van andere businessunits binnen dezelfde organisatie. Dougherty (1992) heeft al aangetoond dat groepen met verschillende identiteiten, gebaseerd op hun disciplines, totaal verschillend reageren op innovatieve projecten. Dit is grotendeels het gevolg van de referentiekaders die individuen gebruiken om hun omgeving te kunnen begrijpen. Nieuwe informatie dient in lijn te zijn met deze kaders, anders zal deze onderdrukt of genegeerd worden (Garud en Rappa, 1994). Kaplan (2003) gaf aan dat het 'framen' van informatie een politiek proces van onderhandelen tussen groepen van individuen is. Dit betekent dat een frame dat voor de ene groep zeer aantrekkelijk is, voor de groep met een ander referentiekader een tegenovergestelde reactie teweegbrengt.

## 2. Methoden van onderzoek

De financiële sector is een interessant onderzoeksterrein. Zoals recentelijk weer veelvuldig is aangetoond, is de sector sterk geïnstitutionaliseerd. Banken en verzekeraars zijn geneigd zich te conformeren aan bestaande geïnstitutionaliseerde regels, waarden, normen en opvattingen. Deze diepgewortelde praktijken bepalen in grote mate het gedrag van managers die zich daardoor in lijn met de heersende institutionele normen en waarden gedragen om binnen de organisatie legitimiteit te verwerven en te behouden. De bonuscultuur bij de banken is een voorbeeld van een sterk geïnstitutionaliseerde norm. Om te denken dat deze in korte tijd zou veranderen, is niet realistisch. Het probleem met gedrag dat in hoge mate is geïnstitutionaliseerd, is dat het als vanzelfsprekend wordt gezien. Hierdoor is het per definitie moeilijk voor directbetrokkenen om dit gedrag ter discussie te stellen. Een vaak voorkomende frase in veel bedrijven is: 'Zo doen we dat hier toch altijd'. De verankering van waarden en normen binnen organisaties kan op deze manier verlamd werken en nodigt niet uit tot kritische zelfreflectie. Jeroen Smit (2008) laat in *De Prooi* op overtuigende wijze zien hoe de (bonus)cultuur binnen de financiële sector (in het bijzonder bij ABN Amro) is ontstaan. Iets wat in meer dan twintig jaar een essentieel onderdeel van het beroep bankier is geworden, kan niet op korte termijn worden ontworpen. Een sterke prikkel vanuit de omgeving kan weliswaar zorgen voor het doorbreken van institutionele normen en waarden, maar zoals

nu blijkt is zelfs een financiële crisis niet toereikend voor het afbreken van deze praktijken. Ook bij DSB is duidelijk gebleken dat bepaalde praktijken niet of nauwelijks ter discussie werden gesteld. Veel organisaties zijn hier niet toe in staat, wat uiteindelijk tot de ondergang van een organisatie kan leiden.

In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw zijn de banken en verzekeraars geconfronteerd met sterke veranderingen in het structuurbeleid, waardoor veel mogelijkheden zijn ontstaan om te innoveren. De meeste banken en verzekeraars staan echter niet bekend om hun innovatieve vermogen en veel financiële instellingen hebben moeite met het ontwikkelen van nieuwe producten (Vermeulen, 2005). Nieuwe producten zijn in dit geval meestal aanpassingen van bestaande producten die voortborduren op bestaande competenties. Het gaat dan vooral om combinatieproducten. Dit type innovatie kenmerkt zich door het anders combineren van bestaande componenten of door het toevoegen van nieuwe componenten aan het bestaande palet. Hierbij kan gedacht worden aan beleggingshypotheken of 'universal life'-producten. In deze studie is alleen gekeken naar nieuwe versies van deze combinatieproducten, waardoor het dus gaat om incrementele innovaties. De complexiteit van dit soort innovaties is vooral gelegen in de interdependentie van administratieve procedures en het coördineren van de verschillende betrokken afdelingen.

In de periode 1997-2004 zijn meer dan 125 mensen geïnterviewd bij 12 verschillende bedrijven in 24 projecten. In ieder bedrijf zijn twee verschillende businessunits geselecteerd waarin recentelijk een nieuw product was ontwikkeld. In het ene geval ging het om een succesvol ontwikkeld product, terwijl het andere product zeer moeizaam (of niet) tot stand was gekomen. In de analyse zijn de projecten met elkaar vergeleken om te begrijpen waarom ze zo verschillend zijn ontwikkeld. Hierbij is rekening gehouden met de aard van het product (schadeproducten zijn bijvoorbeeld uitgesloten omdat deze vaak veel eenvoudiger zijn). De projecten zijn op basis van twee criteria geselecteerd. Het moest gaan om een vernieuwde versie van een combinatieproduct, waarbij naast de functionele afdelingen (IT, marketing, actuariaat, etc.) ten minste twee productafdelingen betrokken waren (dus beleggen en verzekeren, of beleggen en hypotheken). Daarnaast moest het product recentelijk op de markt zijn gebracht zodat de betrokkenen zich het proces nog konden herinneren. De interviews zijn gehouden met de projectleiders, medewerkers van het projectteam, businessunit- en afdelingsmanagers en directieleden.

De interviews zijn opgenomen en uitgewerkt en geven de ervaringen en meningen van de respondenten over het project weer. Om het grote aantal pagina's tekst te analyseren zijn verschillende stappen genomen (zie Miles en Huberman, 1994). Ten eerste zijn alle interviews gecodeerd door het toewijzen van labels aan tekstfragmenten. Ten tweede zijn patronen ontdekt in de data door deze labels te groeperen in thema's. In het bestuderen van de data werd bijvoorbeeld duidelijk dat in de niet-succesvolle projecten een grote kloof bestond in het verwachtingspatroon tussen managers en projectteam. Terwijl het hogere kader het belang van innovatie onderschreef, was zij voor de meeste projectleden meer een last. Uit alle interviews zijn de tekstfragmenten die naar soortgelijke patronen verwijzen gecombineerd in een apart bestand. Dit heeft

uiteindelijk geleid tot een aantal dominante patronen in de data die ingedeeld zijn naar regulatieve, normatieve of cultureel-cognitieve krachten.

### 3. Resultaten

Voor het beschrijven van de resultaten maken we een onderscheid tussen succesvolle en niet-succesvolle projecten. Daarnaast wordt het onderscheid tussen de drie krachten gebruikt om de verschillen tussen deze krachten te kunnen duiden. De citaten die in deze paragraaf zijn opgenomen, verwijzen naar specifieke projecten. De citaten in tabel 1 zijn ter illustratie van de bevindingen zoals die in meerdere projecten zijn aangetroffen.

Tabel 1 Voorbeeldcitaten van institutionele krachten

	Niet-succesvolle projecten	Succesvolle projecten
<i>Regulatieve krachten</i>	<p>‘Wij hebben een hele duidelijke set van procedures en richtlijnen die we moeten gebruiken als we nieuwe producten ontwikkelen. Ik zorg er altijd voor dat de projectmanagers die procedures ook nauwkeurig volgen. Als ze dat niet doen, hebben we een probleem.’</p> <p>‘Natuurlijk kun je niet van ons verwachten dat we onze systemen aanpassen bij ieder nieuw idee. Er zijn te veel nieuwe ideeën en als mijn mensen daar hun tijd aan gaan besteden, hebben ze geen tijd meer om te doen waar ze voor betaald worden: ervoor zorgen dat alle systemen behoorlijk draaien.’</p>	<p>‘We moeten deze projecten afzonderen van de rest van de organisatie. Anders zijn er veel te veel formele regels waar we aan moeten conformeren. Wij willen eerst iets moois ontwikkelen en het dan in de bestaande systemen integreren, en niet andersom.’</p> <p>‘Die handboeken gebruiken we hier niet. Dat leidt alleen maar af van wat echt belangrijk is: creativiteit. We doen misschien wel hetzelfde, maar we programmeren het niet zoals in de meeste businessunits. Daar zijn we wel wat afwijkend in in deze organisatie, maar voor ons is dat al bijna een vanzelfsprekendheid.’</p>
<i>Normatieve krachten</i>	<p>‘Ik weet dat er bestuursleden zijn die willen dat we meer nieuwe producten ontwikkelen, maar gelukkig hebben de meeste mensen hier in de BU daar geen last van. Wij hebben toch helemaal geen tijd om met innovatie bezig te zijn.’</p> <p>‘Onze afdelingshoofden willen ieder klein detail weten voordat ze goedkeuring geven. Dat zit er nu eenmaal in. Ze kunnen het niet loslaten, dat zie niet in onze normen en waarden. Als afdelingshoofd hoor je nu eenmaal te weten wat er speelt. Zo is dat altijd al geweest.’</p>	<p>‘Onze sterkte is dat iedereen hier dezelfde verwachtingen heeft. We weten waar we naartoe willen en waarom. Van de directie tot de werkvloer weet iedereen wat we van elkaar kunnen verwachten. Zolang niemand daarvan afwijkt gaat het goed.’</p> <p>‘Natuurlijk is het soms moeilijk om de controle te laten gaan. Maar je kunt niet overal alles van willen weten. Zo werkt dat niet. Hier niet in ieder geval. We proberen de rode draad vast te houden en proberen de creativiteit niet te veel in te perken. Maar wij hebben daar dus wel andere opvattingen over dan veel mensen in deze organisatie. Daar zitten ze toch een beetje vastgeroest in allerlei routines.’</p>
<i>Cultureel-cognitieve krachten</i>	<p>‘Er waren vier afdelingen betrokken bij dit project: marketing, product management, het actuaariaat en IT. Ik had het gevoel dat ze elkaar totaal niet begrepen, alsof ze een andere taal spraken. Dat was een belangrijke reden voor de problemen. Ze waren ook helemaal niet gewend met elkaar samen te werken, dat was eigenlijk nieuw voor ze.’</p> <p>‘Onze ‘problemen’ zijn het actuaariaat, de IT en de juristen. Die zeggen altijd dat iets niet kan, waardoor er weer iets aangepast moet worden. Ik vind het echt jammer dat het hier zo werkt. Het is vaak ook niet te begrijpen waar die gasten het over hebben. Veel te technisch allemaal. Maar uiteindelijk hebben ze daardoor wel heel veel macht, alleen zegt niemand dat hardop.’</p>	<p>‘Als je kijkt naar wie het hier voor het zeggen heeft, dan zijn wij dat. De mensen die de creativiteit moeten brengen. Wij bepalen hoe je met innovatie moet omgaan. Niet de bureaucraten bij IT of de juristen die alles proberen af te schieten. Dat lukt ze vaak, maar niet hier. Onze baas laat dat gewoon niet gebeuren. Die eist dat wij de baas zijn in deze projecten, anders beginnen we er niet aan.’</p> <p>‘We proberen ons project wel een beetje zwaarder aan te zetten. Als we dat niet doen krijgen we hier nooit middelen voor. Dus we leuken het voorstel een beetje op. Maar daardoor zijn we wel snel in staat dit op de markt te krijgen, is iedereen dedicated en zijn er weinig problemen.’</p>

## INTERNE REGULATIEVE KRACHTEN

### Niet-succesvolle projecten

De organisaties in deze studie hebben veel geïnvesteerd in het opzetten van projectgerichte structuren. Maar deze bleken in veel gevallen niet optimaal te functioneren. Zo bleek het moeilijk de afdelingsstructuur te ontwijken en verliep de informatie-uitwisseling tussen afdelingen niet alleen moeizaam, maar was deze in enkele gevallen ook niet gewenst. Managers van afdelingen werden vooral geacht zich met hun eigen werkzaamheden te bemoeien. Formele regels en procedures sturen in sterke mate het gedrag van managers en medewerkers in de financiële sector. Vooral in de projecten die problematisch verliepen was dit duidelijk zichtbaar. Zo werden in de meeste organisaties in dit onderzoek mensen beloofd op basis van de daadwerkelijke productie (bijvoorbeeld het aantal polissen dat verwerkt werd), zoals gebruikelijk was in de oude situatie. Terwijl dit in de nieuwe projectgerichte structuren eigenlijk niet leidend zou moeten zijn. Vooral voor de kleinere projecten had dit grote gevolgen. De teamleden in deze projecten besteedden slechts in geringe mate tijd en aandacht aan deze projecten uit angst voor het missen van de productiviteitsdoelstellingen van de eigen afdeling. De afdelingshoofden waren dan vaak ook niet of maar weinig bereid om medewerkers vrij te maken om hen aan innovatieprojecten te laten werken. Dit leidde in sommige bedrijven tot doorlooptijden, bij relatief eenvoudige innovatieprojecten, van meer dan twee jaar.

*‘Onze organisatiestructuur is ingericht om innovatie te ondersteunen. Nou, dit werkt alleen voor de hele grote infrastructurele projecten. Als het om kleinere projecten gaat, begint de ellende. Mijn teamleden hebben nauwelijks aandacht voor dit project, omdat ze op hun donder krijgen als ze de targets van hun afdeling niet halen. Ik moet vechten met de afdelingshoofden om mensen te krijgen, en als ik ze dan heb, worden ze steeds lastig gevallen door hun baas. Zo kun je toch geen project managen?’*  
BanCo projectmanager

Het vasthouden aan formele regels en procedures had een sterk remmende werking op de ontwikkeling van nieuwe producten. Dit geldt ook voor de bestaande informatiesystemen. Deze stellen harde grenzen aan de ontwikkeling van nieuwe producten. Productontwikkelaars in alle bedrijven beklagden zich erover dat de IT-afdeling meestal beweerde dat aanpassingen in het huidige systeem niet mogelijk waren en dat het productconcept moest worden aangepast. Daardoor waren deze concepten vaak veel minder vernieuwend dan oorspronkelijk was voorzien. Een complicerende factor hierbij is dat het voor de meeste mensen buiten de IT-afdeling niet mogelijk is om te beoordelen of de benodigde aanpassingen in de IT-systemen inderdaad niet mogelijk zijn. In een vijftal cases werd duidelijk dat er een diepgeworteld wantrouwen ten opzichte van de IT-afdeling bestond. Daar werd veelvuldig opgemerkt dat IT-medewerkers helemaal niet geïnteresseerd zijn in productontwikkeling

en bij voorbaat al aangaven dat aanpassingen onmogelijk waren. Er werd dan vaak gewezen op het feit dat de systemen soms al meer dan twintig jaar oud waren en daardoor niet aangepast konden worden. Dus de meeste nieuwe producten werden aangepast om binnen de bestaande IT-systemen te passen.

### Succesvolle projecten

Een van de belangrijkste kenmerken van de succesvolle projecten is de afscheiding van de reguliere organisatie, waardoor er weinig ruimte was voor bemoeienis van ‘buiten’. Deze projecten werden afgeschermd van de organisatie om de teamleden optimaal te benutten voor hun werk aan het project. Door hen af te zonderen en niet op hun eigen afdeling te laten werken hoefden ze zich niet met de dagelijkse beslommeringen bezig te houden. Een groot aantal respondenten van deze projecten benadrukte dat dit de enige manier was om uit de bureaucratie van regels en procedures te blijven. Er werd dus een aparte organisatie opgericht voor deze projecten, naast de bestaande organisatie, om ervoor te zorgen dat het nieuwe product in alle vrijheid kon worden ontwikkeld. Daarnaast bleek ook dat in deze projectteams weinig formele procedures gebruikt werden.

*‘Ik kwam wat later in dit project, maar toen ik overkwam was het eerste wat me gevraagd werd alle regels en procedures die we normaal gebruiken te vergeten. Ik had al gehoord dat het er hier wat anders aan toeging, maar het was helemaal niet zo chaotisch als gezegd werd. Iedereen wist eigenlijk precies waar hij mee bezig was. Maar ik moest wel plechtig beloven dat ik nooit in het handboek productontwikkeling zou kijken. Dat zou alleen maar averechts werken voor onze creativiteit.’* PayCo marketingmanager

De kern van alle succesvolle projecten draait om het durven loslaten. Verschillende businessunitmanagers gaven aan dat dat een van de grootste uitdagingen was. Ieder innovatieproject kent een eigen aanpak die bij de mensen past die het werk moeten doen. Uiteraard zijn er bepaalde terugkomende aspecten in ieder proces, maar onze respondenten gaven aan dat het belang van creativiteit en vrijheid om keuzes te maken essentieel was. In deze projecten kregen zij die vrijheid wat volgens hen leidde tot een succesvol ontwikkeltraject. Uit dit onderzoek bleek wel dat er een sterke koppeling bestond tussen de businessunits waar meer ruimte was voor vernieuwing en de aanpak die als gevolg daarvan mogelijk was.

## INTERNE NORMATIEVE KRACHTEN

### Niet-succesvolle projecten

De businessunitmanagers in deze projecten probeerden de ontwikkelactiviteiten nauwgezet te monitoren. Hierdoor werd volgens de projectleiders de ruimte voor creativiteit beperkt. Veel van onze respondenten gaven aan dat hun managers vooral probeerden om controle te houden over het project. Dit uitte zich met name in het uitvoerige proces van ideegeneratie en conceptuitwerking.



Initiële ideeën werden vaak al in detail gescreend voor een beslissing werd genomen om een volgende fase in te gaan. De handboeken over productontwikkeling besteden dan ook vooral aandacht aan de eerste fasen van het proces. Voor de daadwerkelijke uitvoering en implementatie is maar beperkt aandacht in deze procedures. Maar belangrijker is dat het gebruik van de handboeken leidt tot bepaalde verwachtingen over hoe het proces te doorlopen. Dit werd door een productmanager bij HypCo als volgt verwoord:

*‘De samenwerking tussen de teamleden verliep heel moeizaam. De taken waren allemaal zo strikt gescheiden en niemand leek geïnteresseerd te zijn in het werk van een ander. Ik vond dat raar. Ik heb ook geprobeerd om andere teamleden meer bij mijn taken te betrekken, maar ze lieten weten dat ik dat toch niet van hen kon verwachten. Ik snapte er helemaal niks van, maar een collega van mijn afdeling vertelde me dat de informele overlegjes niet op prijs werden gesteld. De wekelijkse projectbespreking was de plek om alles te bespreken en dat moest vooral niet tussendoor op informele basis gebeuren.’*

De analyse van deze projecten laat ook zien dat er een belangrijke kloof zit tussen het verwachtingspatroon van managers en werknemers als het gaat om de noodzaak van innovatie. Veel werknemers begrepen vaak niet waarom innovatie in de financiële sector zo belangrijk werd gevonden door het management. Businessunitmanagers en werknemers ‘op de vloer’ waren enerzijds maar beperkt geïnteresseerd in nieuwe producten en anderzijds zagen zij de relevantie van dit soort producten niet voor hun organisatie. En aangezien de beloningsstructuur geen incentives bood voor het werken aan innovatieve projecten werd er weinig waarde aan gehecht.

De projectleiders ondervonden hier de meeste hinder van. Zij gaven vaak aan dat hun projecten in een andere teamsamenstelling eindigden dan waar die mee begon. Gedurende het proces verschoof in veel gevallen de prioriteit van het ene naar het andere project waardoor continu geschoven werd met medewerkers. Hun leidinggevenden voelden weinig verplichting om projecten eerst af te laten ronden voordat hun medewerkers aan een ander project gingen werken. Omdat dit vaak gebeurde waren veel projectleiders van mening dat hun projecten er eigenlijk niet toe deden. Dit had ook zijn weerslag in het team, waar de betrokkenheid ook vaak gering was. Een van de projectleiders verwoordde dat als volgt:

*‘Er is eigenlijk nauwelijks het besef van commitment aan het project. Mijn teamleden kunnen ieder moment overgeheveld worden naar een ander project. Ik kan daar heel weinig aan doen. Dat werkt natuurlijk niet motiverend. En ik zie dat sommige teamleden zich ook niet bijzonder hard inspinnen voor dit project. Ze kunnen morgen alweer ergens anders aan de slag moeten.’* SureCo projectmanager

### Succesvolle projecten

In de succesvolle projecten werd op een compleet andere manier gesproken over innovatie. De normen en waarden waren er juist op gericht om innovatie tot stand te brengen. Wat tijdens de interviews vooral opviel was het ontbreken van het woord controle. Terwijl in de niet-succesvolle projecten veelvuldig werd gesproken over managers die controle wilden hebben over projecten, werd in de meer succesvolle projecten vooral aangegeven dat loslaten een belangrijk onderdeel van innovatie is. Een businessunitmanager van CreditCo legde dit als volgt uit:

*‘We hebben de slogan van Nike gebruikt: gewoon doen. Zo werkt dat bij innovatie. Als je gaat twifelen en overal bij betrokken wil zijn komt er nooit een nieuw product op de markt of ben je veel te laat. Dat is erger dan af en toe een mislukking. Ik weet dat ik een van de weinigen ben in deze organisatie die er zo over denkt, maar het werkt. Dus we doen ons huiswerk, maar laten ons niet gek maken.’*

Dit citaat illustreert de belangrijkste verschillen in de perceptie en manier waarop met controle wordt omgegaan tussen de verschillende soorten projecten. Omdat er bij de succesvolle projecten weinig bemoeienis van managers was, was de ontwikkeltijd ook vaak veel korter dan in de andere projecten. Het verwachtingspatroon tussen de top van het bedrijf en het management van de businessunits waar de succesvolle projecten werden uitgevoerd, kwam in grote mate overeen. Hierdoor konden de projectmanagers ook makkelijker hun project isoleren van de rest van de organisatie, waardoor de benodigde ontwikkeltijd aanzienlijk verkort werd. De meeste teamleden waren volledig beschikbaar voor deze projecten en enkelen van hen vonden het zelfs een ‘eer’ om uitgekozen te worden. De top van het bedrijf maakte heel duidelijk dat innovatie van groot belang was voor de organisatie en had daar ook veel waardering voor.

## INTERNE CULTUREEL-COGNITIEVE KRACHTEN

### Niet-succesvolle projecten

In de projecten die niet succesvol zijn verlopen bleek dat de teamleden (de vertegenwoordigers van verschillende functionele afdelingen) gewend waren aan een bepaalde manier van werken. Deze manier van werken werd als vanzelfsprekend ervaren en het was dan ook moeilijk voor de meeste teamleden om zich in te leven in een andere manier van werken. In de meeste gevallen kwamen deze werkwijzen niet overeen. Er was ook een sterke relatie met het gebruikte jargon, de ‘dress codes’ en de visie van de betreffende afdeling. Dit betekende dat de teamleden elkaars taal niet spraken en ook weinig begrip konden opbrengen voor het werk van andere functionele disciplines. De meeste teamleden waren dan ook vooral een vertegenwoordiger van hun functionele afdeling. Hierdoor was het vaak moeilijk voor de projectmanagers om een gedeelde visie op het project te ontwikkelen en bleef de samenwerking in

het team beperkt. De meeste problemen waren te vinden tussen de marketing- en de IT-afdeling en (bij projecten met een verzekeringscomponent) tussen actuarissen en de andere teamleden. Tussen deze teamleden bestond vaak een moeizame communicatie. De meest dominante disciplines (actuarieel, IT, juridische zaken) hadden het in deze projecten vaak voor het zeggen, maar zij waren maar beperkt geïnteresseerd in het ontwikkelen van nieuwe producten.

*‘Wat er feitelijk gebeurt, is dat wij een interessant idee hebben. Het management keurt dan in eerste instantie goed en geeft ook commitment af. Maar als het idee dan wat verder is uitgewerkt en beschreven wordt in een productconcept, moeten er allerlei aanpassingen gedaan worden omdat het idee dan te ver zou gaan of niet in onze systemen past. Dat gebeurt bij de meeste producten. Er zijn te veel mensen die macht hebben in bepaalde delen van deze organisatie en zij hebben helemaal geen trek in nieuwe producten. Uiteindelijk bepalen zij wat er hier gebeurt.’* BanCo productmanager

### Succesvolle projecten

De succesvolle projecten in deze studie lieten duidelijk zien dat het bestaan van verschillende referentiekaders niet tot conflictsituaties behoeft te leiden. In vier van deze projecten werkten de projectleiders heel gericht aan teambuilding waarin zij een gezamenlijke visie op het project ontwikkelden voordat het project daadwerkelijk van start ging. Er werd een speciale kick-offsessie georganiseerd waarin de teamleden geleerd werd samen te werken ondanks hun verschillende achtergrond. De projectleiders kregen de kans van het management om te investeren in de opstartfase van het project, zodat er een hecht team ontstond met een gedeelde identiteit en visie. Deze projecten werden eigenlijk opgezet alsof het meer radicale vernieuwingen waren. Alleen op deze manier was het mogelijk om de aandacht van het management en de teamleden bij het project te houden. Volgens de projectmanagers was het een lang en moeizaam proces om het management en de teamleden ervan te overtuigen dat dit de manier was waarop het diende te gebeuren.

*‘Wij hebben min of meer gedaan alsof dit een radicale innovatie was, cruciaal voor de organisatie. We hebben het hele projectteam zo opgetuigd. Dus het is afgezonderd van de rest van de organisatie, dus weg van alle regels en procedures, omdat er anders veel te veel mensen iets willen zeggen over het project. De teamleden zijn ook echt fulltime beschikbaar en zitten in dezelfde kamer. Die leren elkaar dus goed kennen en begrijpen ook waarom ze bepaalde keuzes maken. Maar het kost wel heel veel tijd en energie om tegen de stroom in op deze manier te gaan werken. Ze begrijpen het niet omdat ze het niet gewend zijn.’* SureCo businessunitmanager

In acht van de succesvolle projecten zagen we dat deze projecten soortgelijke manieren van werken hadden. Er werd actief gewerkt aan het creëren van een gedeeld referentiekader, zodat de verschillen tussen de vertegenwoordigers van de betrokken afdelingen zouden verdwijnen.

## 4. Discussie en conclusie

In de innovatieliteratuur wordt benadrukt dat incrementele innovaties voortbouwen op bestaande producten. Hier zijn bestaande routines en vaardigheden toereikend voor het ontwikkelen van dit soort innovaties. In deze studie werd echter duidelijk dat sommige bedrijven toch veel moeite hebben met het ontwikkelen van incrementele innovaties. Dit ondanks dat er al veel ‘oplossingen’ zijn bedacht om succesvol te zijn. Uiteraard betekent dit niet dat deze bedrijven niet af en toe in staat zijn vernieuwde producten op de markt te brengen. De belangrijkste reden voor deze variatie in succes komt niet alleen voort uit het beter organiseren van projecten of het beter benutten van bestaande handboeken en procedures. Dit wordt weliswaar vaak gesuggereerd in de literatuur over productontwikkeling (zie bijvoorbeeld Cooper, 1999; Kahn, 2004), maar zoals deze studie heeft laten zien hebben interne institutionele krachten een belangrijke impact op de innovatieve activiteiten van organisaties (cf. Elsbach, 2002). Door het inzichtelijk maken van deze krachten kan de institutionele theorie een belangrijke bijdrage leveren aan de bestaande innovatieliteratuur. De interne institutionele krachten in deze studie hebben geleid tot de ontwikkeling van twee specifieke organisatiemodellen (cf. Greenwood en Hinings, 1993). Er waren weliswaar verschillen tussen deze organisatiemodellen in verschillende bedrijven, maar voor een belangrijk deel hadden ze dezelfde eigenschappen. De niet-succesvolle projecten waren onderhevig aan een ‘business as usual’-model. De projecten werden gemanaged met de nadruk op het strikt naleven van regels en procedures, managers probeerden controle uit te oefenen op het project en de dominante afdelingen probeerden de nieuwe producten niet te veel af te laten wijken van de bestaande productportfolio. De succesvolle projecten volgden een ‘innovatie’model waar regels en procedures juist werden losgelaten, projecten uit de bestaande organisatie werden gehaald en waar onzekerheid als onderdeel van innovatie als vanzelfsprekend werd ervaren. Deze projecten werden vaak als meer radicale innovatieprojecten georganiseerd. Dit wijkt af van studies waarin wordt gesuggereerd dat nieuwe ideeën juist in lijn met de bestaande situatie moeten worden geformuleerd om legitimiteit te verkrijgen (zie bijvoorbeeld Hargadon en Douglas, 2001). Ondanks dat deze projecten niet meer waren dan incrementele vernieuwingen, werden ze ‘geframed’ als radicale innovatie om de aandacht en het commitment van de organisatie te behouden. Uiteraard zijn er grenzen aan deze manier van framing. Wanneer projecten te ver zouden afwijken van de huidige strategie, bestaat de kans dat deze geen legitimiteit krijgen.

Zoals elke studie heeft ook deze studie haar beperkingen. Ten eerste is alleen de financiële sector in Nederland bestudeerd. Ten tweede is er alleen naar incrementele innovaties gekeken. Radicale innovaties volgen mogelijk een compleet ander traject waardoor de impact van institutionele krachten beperkt kan zijn. Toekomstig onderzoek zal zich dan ook op deze twee gebieden moeten focussen. Empirisch onderzoek in andere sectoren en mogelijk in andere landen kan de toegevoegde waarde van het institutioneel perspectief

voor innovatieonderzoek laten zien. De financiële sector is sterk gereguleerd en heeft zich op een geheel eigen wijze ontwikkeld, wat ook in meer recente ontwikkelingen te zien is. Andere sterk geregleerde sectoren zoals de luchtvaart, scholen en de energiesector, zijn interessant om te bestuderen. Daarnaast is het ook van groot belang om de dynamische interactie tussen de institutionele krachten expliciet te onderzoeken (cf. Scott, 2008). Om meer van deze dynamiek te begrijpen is het noodzakelijk te bestuderen welke krachten vooral met elkaar interacteren en hoe deze krachten precies interacteren. Ten derde is een kanttekening met betrekking tot de institutionele theorie op zijn plaats. Deze theorie heeft slechts beperkt oog voor de dynamiek binnen organisaties en de manier waarop leidinggevenden daarmee omgaan. Traditioneel is de institutionele theorie veel meer geïnteresseerd in vraagstukken op meso- en macroniveau. Hierdoor is het conceptuele kader ook daarop ingericht en lijkt het op het eerste gezicht 'onverschillig' voor wat er zich binnen organisaties afspeelt. Maar recentelijk is steeds duidelijker geworden hoe de institutionele theorie ook op het niveau van organisaties gebruikt kan worden (zie o.a. Hargrave en Van de Ven, 2006; Vermeulen en Raab, 2007; Kraatz, 2009). Het gaat er dan met name om hoe als manager om te gaan met macht, interne politiek, leiderschap en het bestaan van verschillende denkkaders binnen organisaties. De recente ontwikkelingen op het gebied van 'institutional work' laten zien hoe diepgewortelde praktijken door actoren kunnen worden aangepakt (zie Lawrence, Suddaby en Leca, 2009 voor een overzicht). Hierdoor wordt het voor managers en consultants een veel toegankelijker perspectief waarmee de oorzaak van veel problematische innovatie- en verandertrajecten succesvoller kan worden aangepakt.

In dit artikel hebben we een eerste poging gewaagd om een institutioneel perspectief op innovatie te ontwikkelen. De innovatieliteratuur heeft al veel aandacht besteed aan succes- en faalfactoren voor het ontwikkelen van nieuwe producten. Maar een belangrijk deel van de onderliggende redenen voor het blijven bestaan van problemen met innovatie wordt nauwelijks besproken. Door het gebruik van een institutioneel perspectief is in dit artikel duidelijk gemaakt dat het succes van innovatieve inspanningen voor een belangrijk deel wordt bepaald door interne regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve krachten. Onderzoekers en adviseurs zouden deze krachten voortaan expliciet moeten maken bij het zoeken naar oplossingen om succesvol nieuwe producten te ontwikkelen. Door niet uitsluitend naar de traditionele slaag- en faalfactoren te kijken, maar ook de verschillende institutionele krachten die binnen organisaties aanwezig zijn onder de loep te nemen, kan een belangrijke stap richting succes worden gezet. Het is echter van cruciaal belang om de kracht van geïnstitutionaliseerde structuren en gedragspatronen niet te onderschatten. Deze laten zich immers maar moeizaam veranderen.

## Noot

1. Organisatievelden zijn gemeenschappen van organisaties die georganiseerd zijn rondom een bepaald issue waar zij alle belang bij hebben. Deze velden bestaan uit leveranciers, afnemers, consumenten, overheidsinstanties, brancheorganisaties, kennisinstellingen en organisaties die soortgelijke diensten of producten leveren (DiMaggio en Powell, 1983). Het gaat hier dus om een breder begrip dan 'industrie'. Zie ook Scott (1994) voor een uitgebreide beschrijving van dit concept.

## Literatuur

- Afuah, Allan – *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. – 2nd ed. – New York : Oxford University Press, 2003
- Cooper, Robert G. – From Experience. The Invisible Success Factors in Product Innovation. – In: *Journal of Product Innovation Management* 16 (1999), p. 115-133
- Cooper, Robert G., Scott Edgett, en Elko Kleinschmidt – Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do - I. – In: *Research Technology Management* 45 (2002) 5, p. 21-27
- DiMaggio, Paul, en Walter Powell – The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. – In: *American Sociological Review* 48 (1983), p. 147-160
- Dougherty, Deborah – Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. – In: *Organization Science* 3 (1992), p. 179-202
- Dougherty, Deborah, en Trudy Heller – The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms. – In: *Organization Science* 5 (1994), p. 200-218
- Elsbach, Kimberly D. – Intraorganizational Institutions. – In: J.A.C. Baum (eds.) – *Companion to Organizations*. – Oxford : Blackwell Publishers Ltd., 2002, p. 37-57
- Ettlie, J.E. – *Managing innovation. New technology, new products, and new services in a global economy*. – 2nd ed. – Burlington, MA : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006
- Garud, Raghu, en Michael A. Rappa – A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants. – In: *Organization Science* 5 (1994) 3, p. 344
- Greenwood, Royston, en C.R. Hinings – Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. – In: *Academy of Management Journal* 36 (1993), p. 1052-1081
- Greenwood, Royston, en C.R. Hinings – Understanding radical organisational change: bringing together the old and new institutionalism. – In: *Academy of Management Review* 21 (1996), p. 1022-1054
- Hargadon, Andrew B., en Yellowlees Douglas – When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. – In: *Administrative Science Quarterly* 46 (2001) 3, p. 476-501

- Hargrave, T., en A. van de Ven – A collective action model of institutional innovation. – In: *Academy of Management Review* 31 (2006) 4, p. 864-888
- Kahn, Kenneth B. – *The PDMA Handbook of New Product Development*. – Second Edition – New York : Wiley, 2004
- Kaplan, Sarah – *Framing Contests: Micro Mechanisms of Strategy-Making in the face of Technical Change*. – working paper – 2003.
- Kraatz, Matthew, S. – Leadership as institutional work: a bridge to the other side. – In: T.B. Lawrence, R. Suddaby, en B. Leca (eds.) – *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2009, p. 59-91
- Lawrence, T.B., R. Suddaby, en B. Leca – *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2009
- March, James G., en Johan P. Olsen – *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. – New York : The Free Press, 1989
- Meyer, John W., en Brian Rowan – Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. – In: *American Journal of Sociology* 83 (1977), p. 340-363
- Miles, M.B., en A.M. Huberman – *Qualitative Data Analysis*. – London : Sage Publications, 1994
- North, Douglas C. – *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990
- Scott, W. Richard – *Institutions and Organizations*. – 3rd ed. – Thousand Oaks : Sage, 2008
- Smit, J. – *De prooi. Blinde trots breekt ABN Amro*. – Amsterdam : Prometheus, 2008
- Tidd, J. – Innovation management in context: Environment, organization and performance. – In: *International Journal of Management Reviews* 3 (2001) 3, p. 169-183
- Tidd, J., J. Bessant, en K. Pavitt – *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. – 3rd ed. – Chichester : Wiley, 2005
- Vermeulen, Patrick A.M. – Uncovering Barriers to Complex Incremental Product Innovation in Small and Medium-Sized Financial Firms. – In: *Journal of Small Business Management* 43 (2005) 4, p. 432-452
- Vermeulen, P.A.M., en J. Raab – *Innovation and Institutions. An institutional perspective on the innovative efforts of banks and insurance companies*. – London : Routledge, 2007
- Wicks, David – Institutionalized Mindsets of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields and the Antecedents of Organizational Crisis. – In: *Organization Studies* 22 (2001), p. 659-692