



HOE WORD JE EEN SUCCESSVOLLE *INNOVATIEVE LEIDER?*

WELKE **COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN** HEB JE NODIG
OM EEN INNOVATIEVE LEIDER TE ZIJN?

INCLUSIEF:

- ▶ LEIDERSCHAPSMODELLEN
- ▶ TOOLS EN METHODIEKEN
- ▶ CASES: KEYTOE EN STARBUCKS

APRIL 2018

Leon Voets	0895954
Patrick van Mil	0872815
Jimmy Wan	0886022
Gerwin Voogt	0821934



TOT STAND GEKOMEN IN CO-CREATIE MET

MINOR TURNING
BUSINESS INTO INNOVATION

OPLEIDING SBRM:
COMMUNITY
ENTREPRENEURSHIP

LEON VOETS
PATRICK VAN MIL

JIMMY WAN
MARTIJN PRIEM
ROGIER CAZEMIER
GERWIN VOOGT
PIM VAN DEN PAVERT

OOK BEDANKT

Keytoe

COLOFON

Hogeschool Rotterdam, Rotterdam 2018

Eindredactie: Harold Joëls

Vormgeving: =ontworpen

WAAROM DIT E-BOOK?

Leiderschap is door de jaren heen geëvolueerd van oerinstinct naar honderden verschillende vormen en versies met ieder hun eigen manier en doel. Dit e-book is geschreven om een beeld te geven van de innovatieve leider en de bijbehorende manier van handelen. Het hedendaagse leiderschap en de invloeden hiervan op bedrijven, hun medewerkers en de markt brengen we in kaart aan de hand van diverse modellen en methodieken. Bewust en innovatief leiderschap begint bij het lezen van dit e-book.

WAT KUN JE VERWACHTEN?

Dit e-book is geïnitieerd door de Hogeschool Rotterdam. Het dient vooral als houvast voor studenten, docenten en andere belanghebbenden. In het e-book staat een relevante case, die is gekoppeld aan het onderwerp. De verschillende aspecten van innovatief leiderschap diepen we verder uit aan de hand van een aantal tools. De voor- en nadelen van de tools worden getoond en de tools worden met elkaar vergeleken om inzicht te bieden in de relevantie van de tools in verschillende situaties. Het e-book eindigt met een succescase, waarin een van de tools en de uitwerking hiervan naar voren komt.

**DIT E-BOOK IS ONDERDEEL VAN
EEN MINOR+ PROGRAMMA DAT
IS GEÏNTRUCED DOOR DE
HOGESCHOOL ROTTERDAM.**

INHOUDS OPGAVE

INNOVATIEF LEIDERSCHAP	5
CASE KEYTOE	7
VERKENNING	9
MODEL 1: HET OCAI-MODEL VAN QUINN	9
MODEL 2: SITUATIONEEL LEIDERSCHAP VAN HERSEY EN BLANCHARD	12
MODEL 3: MODEL VAN INVLOEDSFACTOREN OP DE STIJL VAN LEIDINGGEVEN	15
MODEL 4: DE GOUDEN CIRKEL VAN SIMON SINEK	17
VERGELIJKING	19
CASE STARBUCKS, TOEPASSING VAN HET MODEL 'DE GOUDEN CIRKEL'	23
BRONNEN	25
MEER INFO	26

INNOVATIEF LEIDERSCHAP

INLEIDING

Onze samenleving verandert in hoog tempo. Het gevolg hiervan is dat de creatieve geest en motor van moderne en toonaangevende ondernemingen sneller loopt dan ooit en productinnovaties en nieuwe internettoepassingen aan de orde van de dag zijn. De huidige problemen 'aanpakken' of de organisatie 'veranderen' door dingen anders te gaan 'doen', zal geen zoden aan de dijk zetten. Nee, effectief leiderschap in deze fase en in dit tempo van ontwikkeling vraagt van leiders dat zij anders gaan 'zien' en kijken. Dat zij op een nieuwe en onbevangen manier naar de omgeving leren kijken. Effectieve leiders zien vooral de waarde in het 'zien' van patronen, dieperliggende oorzaken, samenhang, antwoorden, oplossingen, behoeften en mogelijkheden. Zij zien momenten van reflectie, beschouwing en bezinning als de sleutel van hun succes.

4 RELEVANTE MODELLEN

Bovenstaand is in essentie innovatief leiderschap volgens de (website van) Dutch Leadership Academy. In dit e-boek wordt innovatief leiderschap ontrafeld aan de hand van theoretische modellen en toegepast op een praktijkcase. De vier modellen 'OCAI-model van Quinn', 'Situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard', 'Invloedsfactoren op de stijl van leidinggeven van Twynstra Gudde' en 'De Gouden Cirkel' van Simon Sinek zijn de vier modellen die we hebben bestudeerd. Al deze modellen geven inzicht in leiderschap vanuit een andere invalshoek. Vanuit de voor- en nadelen van elk model kun je een mening vormen over het nut van het gebruik ervan in verschillende praktijksituaties. De vier modellen worden uiteindelijk ook met elkaar vergeleken om uiteindelijk ook een beeld te vormen van de gezamenlijke toepassing ervan. Het bewijs hiervan is de succescase aan het eind van het e-book.

**“HET ZIJN NIET DE STERKSTE SOORTEN
DIE OVERLEVEN EN OOK NIET DE MEEST
INTELLIGENTE. HET IS HET SOORT DAT HET
BESTE REAGEERT OP VERANDERINGEN.”**

CHARLES DARWIN

CASE



CASE KEYTOE

Lennard Toma liep rond in het kantoor van Keytoe in Maassluis. Letterlijk met zijn handen in het haar, sprak hij met enkele collega's over de chaotische toestanden die zich eerder die dag hadden afgespeeld. Als gevolg van de open bedrijfscultuur zijn er zo nu en dan onenigheden. Zojuist vond er een discussie plaats waarbij de spanning hoog opliep. Hoe kan Lennard de open bedrijfscultuur behouden en toch orde terugbrengen in de chaos?

TEAM VAN PIONIERS

Keytoe is een digital agency met een focus op klantbeleving, althans dat stellen ze op hun eigen website. Voor degene die Keytoe wat beter kennen is het bedrijf veel meer dan een digital agency. Het is een vooruitstrevend team van pioniers dat wordt gekenmerkt door een manier van leiderschap dat hier en daar nog weleens een wenkbrauw doet fronsen.

ZELF BESLISSEN

Lennard Toma, organisatiepsycholoog en 'fellow colleague' binnen Keytoe, geeft leiding aan 26 collega's op een manier waarvan conventionele leiders zouden zeggen dat het er op papier leuk uitziet, maar het in de praktijk niet haalbaar is. Iedereen mag beslissingen nemen op elk vlak binnen de organisatie, zelfs stagiairs. Toch toont de groei van de organisatie aan dat deze manier van leidinggeven haar vruchten afwerpt. Er kunnen wel degelijk successen geboekt worden door een organisatie die afwijkt van de traditionele manier van leiden.

BEWUST NA ONBEWUST

Hoe deze manier van leidinggeven tot stand is gekomen? "Bewust na onbewust," gaven de oprichters Cedric en Patrick aan. Zij wilden altijd al een bedrijf starten waar ze zelf als medewerker ook graag zouden willen werken. "Dat uitgangspunt en medewerkers onbewust vrijheid geven was de basis. Daarna is er een bewustwording ontstaan en zijn we de cultuur vanuit vrijheid en transparantie steeds een stapje verder gaan brengen."

Vervolg op volgende pagina.

ZELFSTUREND LEIDERSCHAP

Waar de meeste organisaties een vaste, hiërarchische structuur hanteren roept het organigram van Keytoe waarschijnlijk meer vragen op dan antwoorden. De vrijheid en de daarbij komende verantwoordelijkheid die iedere werknemer krijgt, zorgt voor volledige transparantie en ondernemerschap bij elke collega. Dat betekent dat iedereen als eigenaar of ondernemer kan handelen. Iedereen mag bijvoorbeeld zijn of haar eigen salaris bepalen, onder de voorwaarde dat de hoogte van het salaris de goedkeuring van de groep heeft. Deze manier van het leiden van een organisatie, waarbij iedereen vooral handelt vanuit zijn expertisegebied en soms daarbuiten, wordt ook wel situationeel- en zelfsturend leiderschap genoemd.

VOOR EN NADELEN

Deze moderne en toekomstgerichte manier van leiderschap heeft alles te maken met de manier waarop de organisatie is ingericht. Het heeft, zoals bij elke leiderschapsvorm, voor- en nadelen. De belangrijkste voor- en nadelen zijn volgens Lennard:

- ▶ Collega's zijn meer bevlogen en dus gelukkiger in hun werk. Dit zorgt voor meer productiviteit en creativiteit en daarmee ook voor vooruitgang en een gezonde financiële situatie.
- ▶ De organisatie is mega flexibel omdat iedereen, niet één persoon of één managementteam, de veranderingen (in de markt) kan spotten en daar intern op kan aansturen.
- ▶ De organisatiecultuur is redelijk uniek in Nederland, wat als een magneet kan werken voor de buitenwereld. Het levert vaak nieuwe kansen op en nieuw talent, dat anders niet bij ons terecht zou zijn gekomen.
- ▶ De verantwoordelijkheden worden niet altijd genomen. Keytoe groeit steeds meer. Hierdoor raakt de verantwoordelijkheid nog weleens

verdeeld. Soms wordt er te veel gebruik gemaakt van de vrijheid dan dat er op de verantwoordelijkheid wordt geacteerd. Op dit moment valt het nog mee, maar het is een issue waar we aan werken.

- ▶ De mate van vrijheid en verantwoordelijkheid is niet voor iedereen weggelegd. Sommige talenten kunnen niet gedijen in een werkomgeving, waar ze geen directe sturing krijgen. Dat is jammer voor zowel het talent als de organisatie.

POSITIEVE MEDEWERKERS

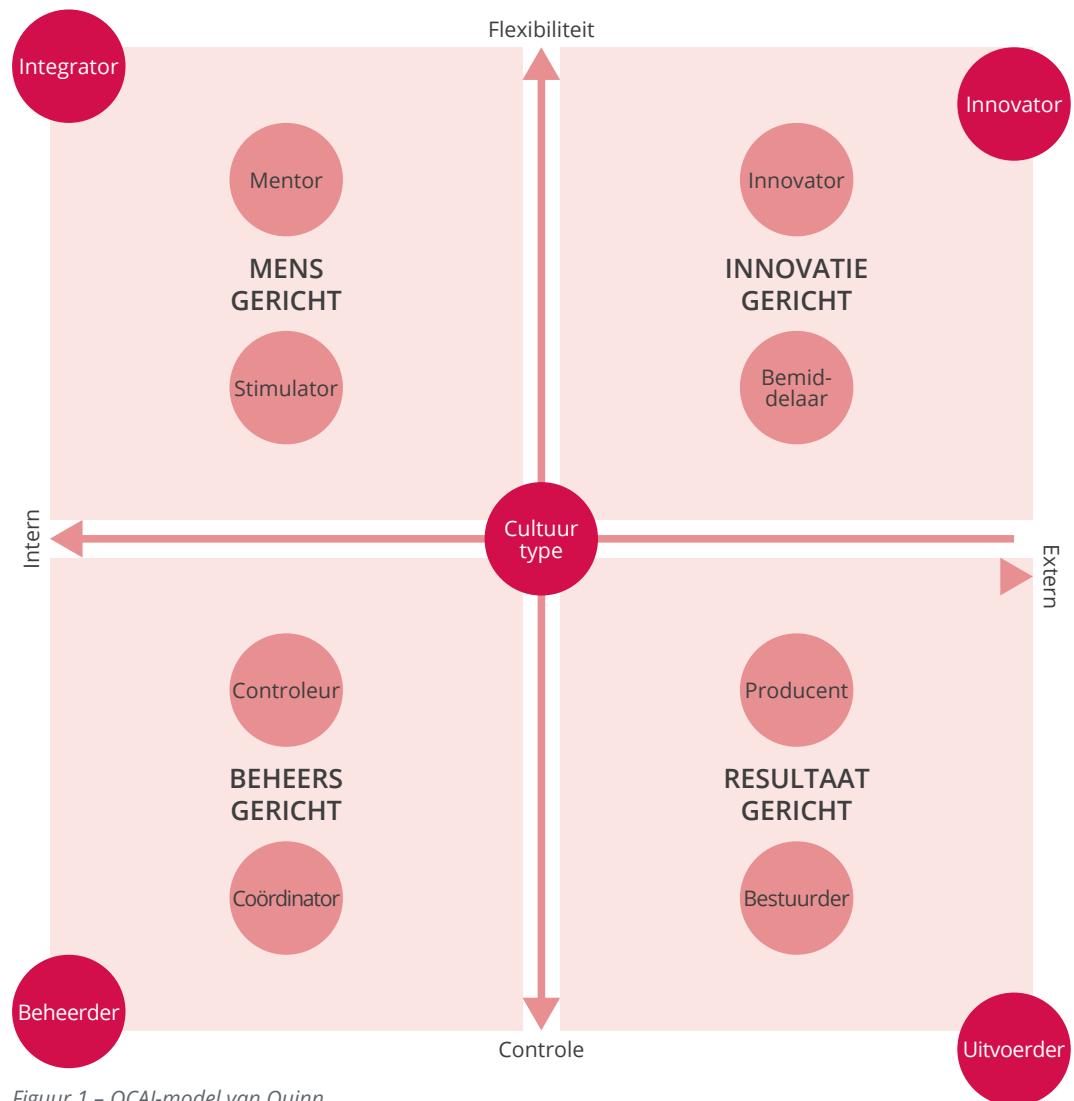
Omdat deze innovatieve leiderschapsvorm de organisatie veel afhankelijker maakt van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers dan een conventionele manier van leiden, waren we benieuwd naar hoe de medewerkers van Keytoe met dit alles omgaan. Het antwoord is veelal positief. Veel medewerkers vinden het geweldig. De bevlogenheid van medewerkers wordt elk half jaar gemeten. De resultaten zijn altijd erg goed. In het geval van Keytoe is iedereen in de organisatie een leider. Initiatief, expertise en verantwoordelijkheidsgevoel zorgen ervoor dat iemand actie onderneemt en ergens de leiding over neemt. Lennard beseftte zich dat het chaotische moment min of meer bij de manier van leiden hoort en dat het een combinatie is van de open bedrijfscultuur en de mensen die in deze cultuur passen. Deze momenten kunnen spanningen voortbrengen, maar zorgen ook voor nieuwe inzichten en ideeën. Hij gaat de komende tijd aan de slag met zijn mensen om alles in goede banen te leiden en uiteindelijk de gewilde cultuur zonder de bijkomende issues te behouden.

Dit brengt ons bij de hoofdvraag van dit e-book: **“Hoe word je een succesvolle innovatieve leider?”**

VERKENNING

In dit hoofdstuk verkennen we verschillende modellen, waarmee we kunnen achterhalen hoe je een innovatieve leider kunt worden. Eerst geven we een korte beschrijving van de tools. Vervolgens leggen we uit welke aspecten en invloeden er vanuit de methode zijn op innovatief leiderschap. Tenslotte kijken we naar de fases van innovatielevenscyclus waarin de tools bruikbaar kunnen zijn.

MODEL 1: HET **OCAI**-MODEL VAN QUINN



Figuur 1 - OCAI-model van Quinn

Het Competing Values Framework, oftewel het OCAI-model, wordt vaak gebruikt voor leiderschapsstijlen op basis van bedrijfsculturen. Het model helpt je bij het vinden van een passende leiderschapsstijl op basis van een bepaalde bedrijfscultuur.

Voor een innovatieve leider is een innovatieve omgeving belangrijk om succesvol te zijn. Dit model geeft verschillende dimensies weer, waarmee je bedrijfsculturen kunt typeren. Het model kan helpen bij het identificeren van of het creëren van een innovatieve bedrijfscultuur.

INNOVATIEGERICHT LEIDERSCHAP

In het model worden vier cultuurstromingen met hun eigenschappen uiteengezet die kunnen voorkomen in een bedrijf. Het kwadrant rechtsboven stelt een bedrijfscultuur voor, die is gericht op innovatie. De bedrijfscultuur is een open systeem met de focus op de externe omgeving. De nadruk ligt op het aanpassings- en reactievermogen als strategie van de organisatie. Een leider dient zich in de innovatieve bedrijfscultuur op te stellen als een innovator en een bemiddelaar. Voor de innovator ligt het accent op vernieuwingen en aanpassingen van de organisatie. De leider als bemiddelaar zal zich moeten richten op externe relaties en effectief onderhandelen. In deze stroming is reputatie en imago van groot belang (Nieuwenhuis, 2010).

PRAKTISCHE TOEPASSING

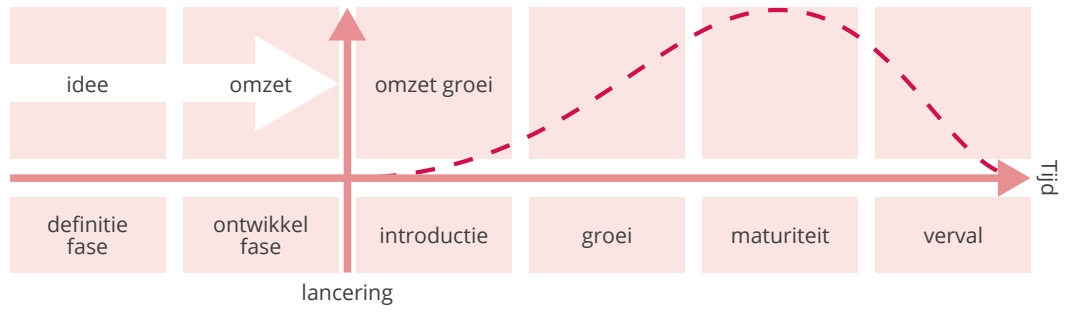
Het OCAI-model kan helpen bij de beantwoording van de onderzoeksvraag: hoe word je een innovatieve leider? Volgens het model is leiderschapsstijl en de manier waarop een leider zich moet opstellen afhankelijk van de bestaande bedrijfscultuur van een bedrijf. Dit betekent voor het onderzoek, dat een succesvolle innovatieve leider ook afhankelijk is van een externe factor. Een innovatieve leider gedijt het beste als hij in een bedrijf terecht komt met een innovatieve bedrijfscultuur.

Voor een innovatieve leider in een startende onderneming, is het belangrijk om dit model erop na te slaan. In dit geval zal je er als innovatief leider voor moeten zorgen dat de bedrijfscultuur in het kwadrant 'innovatiegericht' te plotten is.

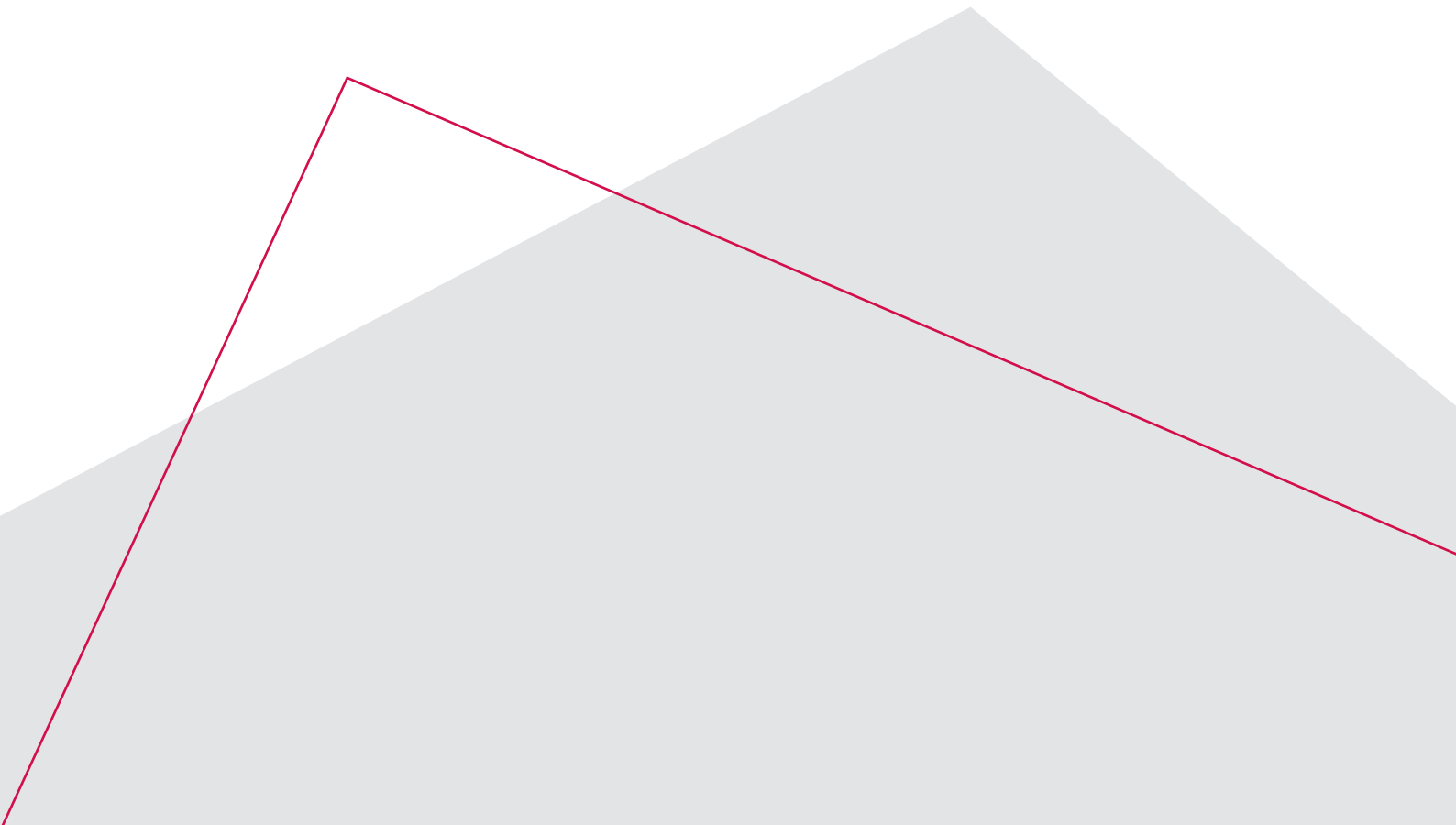
BRUIKBAARHEID

Vanuit de theorie van het Innovatiekompas (Bauwen, 2013) is bekeken hoe het model van Quinn bruikbaar kan zijn. In de eerste fase van de innovatiecyclus, de definitiefase, wordt het idee tot een concept gedefinieerd. In deze fase is het team vaak erg beperkt en is er minder behoefte aan innovatief leiderschap. In de ontwikkelfase is de bruikbaarheid van het model van Quinn van groot belang, omdat in deze fase de bedrijfscultuur ontstaat. Voor de ontwikkeling van de innovatie wordt een team gevormd en dus ook een cultuur. Om als innovatieve leider van het team succesvol te zijn, is het belangrijk om in deze fase het team te sturen naar een innovatiegerichte cultuur.

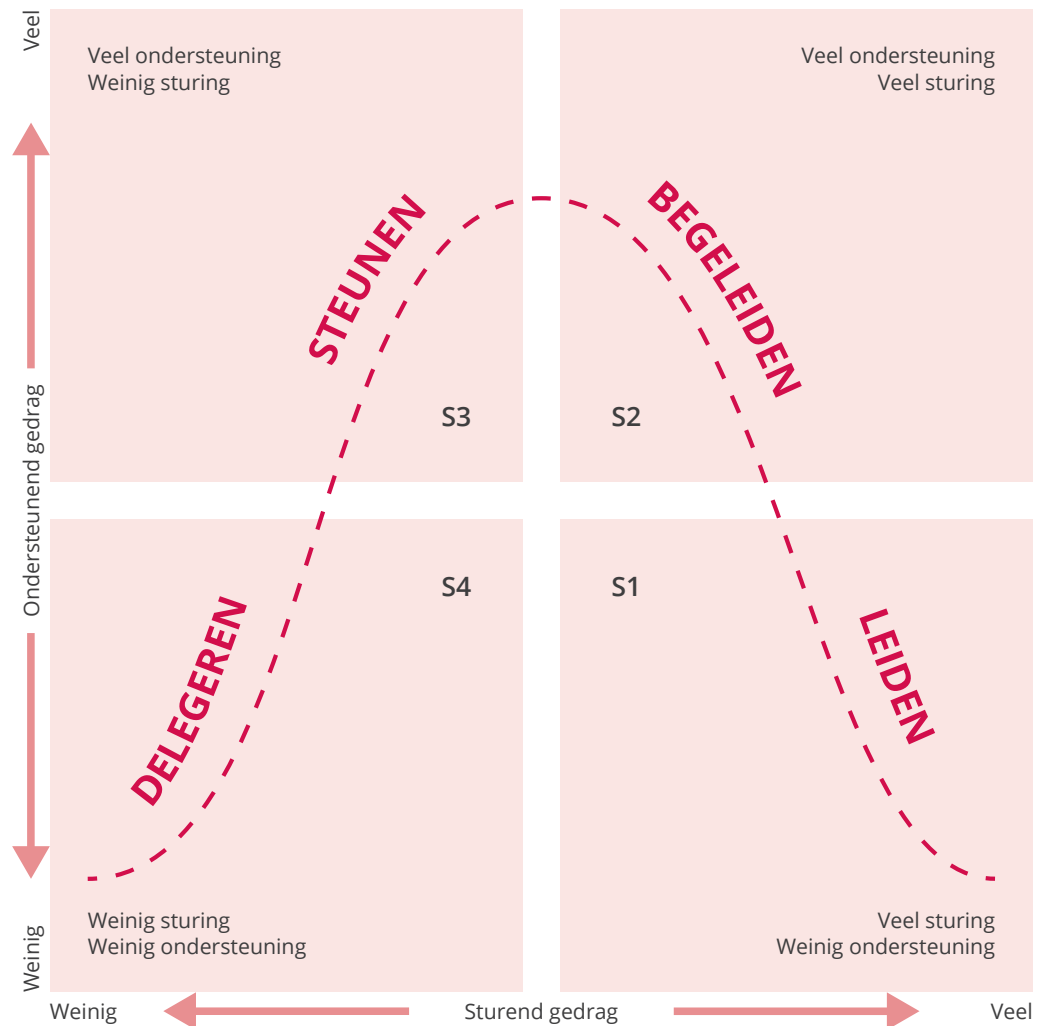
In de introductiefase zal de innovatieve leider ervoor moeten zorgen dat de bedrijfscultuur volgens het model van Quinn een open systeem wordt, dat is gericht op de externe omgeving. In de groeifase zal de innovatieve leider zijn team verder moeten uitbreiden om te groeien. Volgens het model is het belangrijk dat hij zich in die fase voordoet als innovator en bemiddelaar. In de fase van maturiteit en verval heeft de innovatieve leider als taak om de innovatiegerichte bedrijfscultuur te alle tijden te handhaven.



Figuur 2 - De innovatiecyclus van Bauwen (2013)



MODEL 2: SITUATIONEEL LEIDERSCHAP VAN HERSEY EN BLANCHARD



Figuur 3 – Situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (1969)

Het model van Hersey en Blanchard omschrijft in vier stijlen welk gedrag bij de soorten leiders hoort. Volgens het artikel "De vaardigheden en competentie van innovatieve leider" (Voets, Wan, Voogt, & Mill, 2016, p. 10) beschikt een innovatief leider over de volgende competenties: creativiteit, improvisatievermogen, vakmanschap en durf. Met deze competenties en de vaardigheden van een 'gewone' leider (samenwerking en teambuilding bevorderen, relaties opbouwen en onderhouden, helder communiceren, resultaatgericht werken, problemen analyseren en oplossen, integer en eerlijk te werk gaan, inspireren en motiveren van anderen) heb je alles in je om een begeleidende leider te zijn. Een innovatieve leider moet dus een rol hebben als begeleider.

BEGELEIDENDE LEIDER

Een begeleidende leider geeft veel sturing en ondersteuning aan het team. Hij is dus echt een coach.

Met zijn creativiteit en improvisatievermogen als vaardigheden en competenties zorgt de coach voor input als ondersteuning van mensen. Door met lef acties te ondernemen en de verantwoordelijkheid bij medewerkers neer te leggen ondersteunt een coach zijn medewerkers (Nieuwenhuis, 2010).

In bovenstaande tabel staan vier verschillende leiderschapsvormen en bijbehorende competenties.

	Leiden <i>directing</i>	Begeleiden <i>coaching</i>	Steunen <i>supporting</i>	Delegeren <i>delegating</i>
Samenwerking en teambuilding bevorderen		●	●	
Relaties opbouwen en onderhouden	●	●	●	●
Helder communiceren	●	●	●	●
Resultaatgericht werken	●	●		●
Problemen analyseren en oplossen	●	●	●	●
Integer en eerlijk te werk gaan	●	●		●
Inspireren en motiveren van anderen		●		
Creativiteit, en improvisatie		●		
Vakmanschap		●		
Durf		●		●

Tabel 1 – Competenties in combinatie met de vier soorten leiderschapsstijlen

WAAROM HOORT EEN INNOVATIEVE LEIDER MINDER BIJ 'LEIDEN' (DIRECTING) IN DE EERSTE KOLOM?

Een 'sturende leider' stuurt veelal medewerkers aan en vertelt wat zij moeten doen. Daarnaast controleert de leider de werkzaamheden en biedt hij/ zij weinig ondersteuning. De 'sturende' leider heeft een autoritaire rol.

WAAROM HOORT EEN INNOVATIEVE LEIDER MINDER BIJ 'STEUNEN' (SUPPORTING) IN DE DERDE KOLOM?

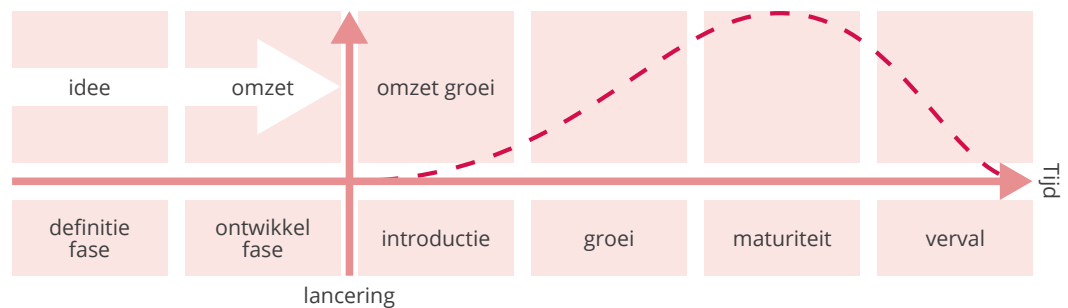
Een begeleidende leider geeft sturing door zijn creativiteit en improvisatie. Daarnaast moet hij/zij het ook hebben van het inspireren en motiveren van anderen. Deze competenties en vaardigheden zie je niet terug bij een 'steunende'-leider.

WAAROM HOORT EEN INNOVATIEVE LEIDER MINDER BIJ 'DELEGEREN' (DELEGATING) IN DE VIERDE KOLOM?

Delegeren betekent weinig sturing en ondersteuning bieden. Hierbij laat een leider de medewerkers zelf beslissen hoe de taak uitgevoerd wordt en laat een delegerende de bevoegdheden bij een medewerker. Het past bij een innovatieve organisatie, maar een innovatieve leider moet zijn competenties en vaardigheden gebruiken. Er mist een mate van ondersteuning en sturing, zoals een innovatieve leider dat wel heeft.

BRUIKBAARHEID

Het is belangrijk dat het model van Hersey en Blanchard vanaf het begin wordt toegepast in de innovatiecyclus van een organisatie. Bij een innovatie is het belangrijk dat de innovatieve leider een coachende rol heeft en de medewerkers genoeg ondersteuning en sturing geeft met de competenties van innovatieve leider. Als er gekeken wordt vanuit de definitiefase, dan dient het model gebruikt te worden om te kijken of hoeveel sturing en hoeveel ondersteuning gegeven wordt aan de organisatie.



Figuur 4 - De innovatiecyclus van Bauwen (2013)

MODEL 3: MODEL VAN INVLOEDSFACTOREN OP DE STIJL VAN LEIDINGGEVEN



Figuur 5 – Invloedsfactoren op de stijl van leidinggeven (Twynstra Gudde, 2016)

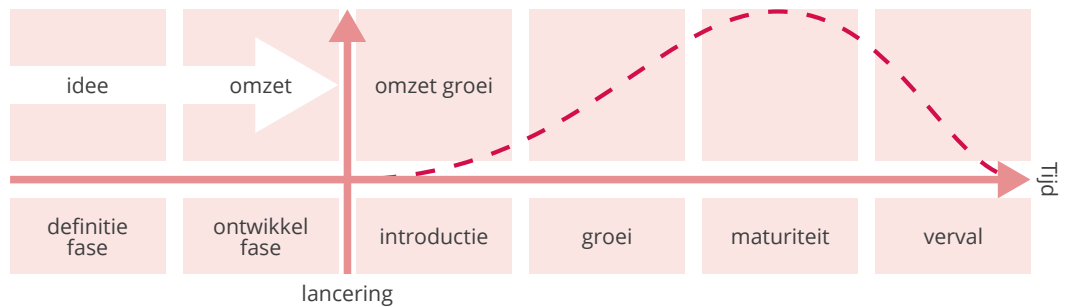
Het model 'Invloedsfactoren op de stijl van leidinggeven' (Twynstra Gudde, 2016) toont welke factoren invloed uitoefenen op de stijl van leidinggeven. De factoren geven ook sturing aan hoe je een innovatieve leider wordt. De tool laat zien wat leiders onderscheidt van niet-leiders. Uit innovatieve leiders ontstaan volgelingen, anders is het geen leider. Maar wat zorgt ervoor dat er volgelingen zijn? In het model van Twynstra Gudde staan de invloedsfactoren die betrekking hebben op de stijl van de leiders. Invloeden die het model benoemt zijn: gedrag van medewerkers en collega's, taakeisen en werkwijzen, de organisatiecultuur en natuurlijk de persoonlijkheid van de leider (Twynstra Gudde, 2016).

CASE KEYTOE

Keytoe is een geschikte organisatie om het model van Twynstra Gudde toe te passen. Zoals beschreven in de case krijgen Keytoe-medewerkers veel vrijheid. Daarbij dienen medewerkers te zorgen voor volledige transparantie. Dit laat voor een groot deel de cultuur en het leiderschap van de organisatie zien en toont ook welke invloed medewerkers hebben. Ook de manier van werken bewijst de (invloed op de) stijl van leidinggeven. Medewerkers zijn geheel vrij, maar er wordt wel verwacht dat er volledige transparantie is. Op een of andere manier wringt dit enigszins.

BRUIKBAARHEID

Vanuit het innovatiecyclusmodel van Bauwen kan de tool van Twynstra Gudde in elke fase worden toegepast. De innovatieve leider heeft namelijk altijd de leiding van begin tot eind. In iedere fase spelen weer andere invloedsfactoren een rol. Het is niet dat de leider maar voor een deel van de cyclus het innovatief project moet leiden, daarom is de stijl van de leider erg belangrijk. Het heeft echter weinig invloed op de omzet van een innovatiecyclus. Het enige dat kan gebeuren is dat de samenwerking niet goed verloopt, waardoor alles opgeschoven wordt in de innovatiecyclus.



Figuur 6 – De innovatiecyclus van Bauwen (2013)

MODEL 4: DE **GOUDEN** CIRKEL VAN SIMON SINEK

Voor een innovatieve leider is communiceren erg belangrijk. Een innovatieve leider moet medewerkers en stakeholders inspireren, activeren en informeren. De boodschap en de manier waarop die wordt overgebracht is cruciaal.

Een innovatieve leider is een inspirerende leider. Simon Sinek heeft onderzoek gedaan naar verschillende leiderschapstijlen en bedrijven. Hij is erachter gekomen waarom sommige leiders inspirerend zijn en sommige niet. Het verschil zit 'm vooral in de communicatie. Hij ontwikkelde 'The Golden Circle'.

Het model is opgebouwd uit drie lagen: 'Why', 'How' en 'What'. Uit zijn onderzoek is gebleken dat innovatieve leiders communiceren van binnen naar buiten. Overige leiders communiceren juist van buiten naar binnen.

WHAT

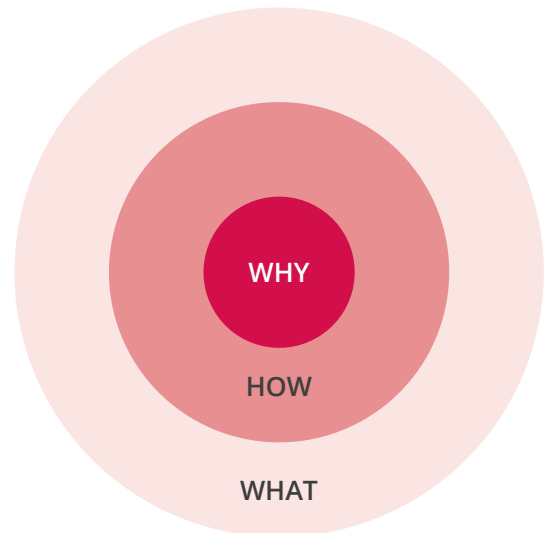
Iedere leider op de wereld weet wat hij doet. Hij verkoopt producten, hij helpt mensen, enzovoort. De buitenste laag van het model van Simon Sinek staat letterlijk voor wat de leider (of een organisatie) doet.

HOW

De meeste leiders (en organisaties) weten ook hoe ze producten verkopen, of hoe ze mensen helpen. Dit kan bijvoorbeeld zijn door goede producten te maken of door hoge kwaliteit zorg te geven. De 'How' maakt een leider (of organisatie) bijzonder. Het kan worden gezien als 'onderscheidend vermogen'.

WHY

De 'Why' is de kern van het model. De 'Why' geeft een diepere motivatie weer en maakt het verschil tussen een 'gewone' leider (of organisatie) en een innovatieve leider (of organisatie). Een leider verkoopt producten en helpt mensen. Een innovatieve leider (of organisatie) verkoopt producten en diensten om de wereld veiliger te maken of helpt mensen om armoede te bestrijden. De 'Why' dient het hogere doel. Als je vertelt over datgene waar je écht in gelooft, verspreid je je enthousiasme.

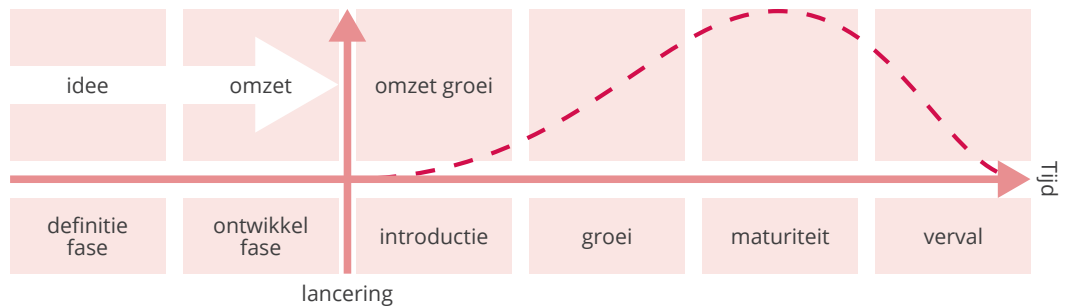


Figuur 7 – 'De gouden cirkel' van Simon Sinek

BRUIKBAARHEID

Het model van Simon Sinek kan worden gebruikt tijdens de gehele innovatiecyclus, omdat een leider op elk moment moet kunnen inspireren en motiveren. Hij moet dit kunnen doen als een bedrijf net bestaat, wanneer het verandert omdat het groeit, als het stabiliseert en als het minder goed gaat met het bedrijf.

Het model komt het best tot zijn recht als de innovatieve leider het vanaf de definitiefase gebruikt. Hierdoor weten medewerkers wat ze kunnen verwachten van de leider en kunnen er medewerkers aangenomen worden die in de organisatie willen werken omdat ze dezelfde diepere motivatie hebben (Why).



Figuur 8 – De innovatiecyclus van Bauwen (2013)

**“LEIDERSCHAP IS EEN KEUZE,
GEEN FUNCTIE.”**

STEPHEN COVEY

VERGELIJKING

In het vorige hoofdstuk zijn vier verschillende modellen gebruikt die een leider kan inzetten om innovatief te zijn en te werken. In dit hoofdstuk vergelijken we de modellen. We sommen per model alle voor- en nadelen op, om erna alle modellen te plotten in een vergelijkingskwadrant.

OCAI-MODEL (QUIN)

Voordelen:

- ▶ Het model helpt om de bestaande bedrijfscultuur te identificeren of een passende bedrijfscultuur te ontwikkelen.
- ▶ Het model helpt om de leiderschapsstijl af te stemmen en aan te passen aan de heersende bedrijfscultuur.
- ▶ Met het model kan de innovatieve leider de bedrijfscultuur sturen en beïnvloeden.

Nadelen:

- ▶ Het identificeren van een bestaande cultuur en het creëren van de gewenste bedrijfscultuur is moeilijker en intensiever dan het model beschrijft.
- ▶ Het model gaat uit van één bedrijfscultuur binnen een bedrijf.
- ▶ Het model gaat ervan uit dat alleen de kenmerken van één bedrijfscultuur zich voordoen.

SITUATIONEEL LEIDERSCHAP (HERSEY EN BLANCHARD)

Voordelen:

- ▶ Het model helpt om te bepalen hoeveel sturing of ondersteuning een organisatie nodig heeft.
- ▶ Het model laat vier verschillende soorten leiderschapsstijlen zien.

Nadelen:

- ▶ Het model beschrijft de competenties en vaardigheden van innovatief leiderschap te beperkt (alleen als coaching).
- ▶ Het model is niet specifiek genoeg om innovatief leiderschap te duiden.

MODEL VAN INVLOEDSFACTOREN OP DE STIJL VAN LEIDINGGEVEN (TWINSTRA GUDDE)

Voordelen:

- ▶ Het model benoemt kenmerken van een innovatieve leider.
- ▶ Het model geeft een compleet overzicht van de invloeden op een innovatieve leider.

Nadelen:

- ▶ Het model gaat niet in op hoe je leiderschap inzet.
- ▶ Het model gaat niet in op de manier waarop je om moet gaan met invloeden.

DE GOUDEN CIRKEL (SIMON SINEK)

Voordelen:

- ▶ Het model biedt duidelijkheid en visie in een organisatie.
- ▶ Het model versterkt de motivatie van medewerkers en (potentiële) klanten.
- ▶ Het model creëert onderlinge verbondenheid tussen medewerkers.

Nadelen:

- ▶ Het goed hanteren en tot invulling komen van het model kost tijd.
- ▶ Het invoeren van de 'Why' kan leiden tot weerstand in en buiten de organisatie.
- ▶ Het model dient organisatiebreed te worden 'gedragen' om het succesvol te maken.

VERGELIJKINGSKWADRANT

Op basis van de modellen die zijn gebruikt in bovenstaande vergelijking, is een vertaalslag gemaakt naar een inhoudelijk kwadrant. Dit kwadrant laat zien hoe de modellen zich tot elkaar verhouden op de volgende vier pijlers.

OPERATIONEEL

Een operationeel model kan makkelijk en snel worden toegepast in de praktijk. Dit soort tools zijn veelal makkelijk in te vullen en gaan niet al te diep op moeilijke onderwerpen in. Een operationele tool is handig bij het doorvoeren van snelle en relatief kleine aanpassingen, die geen grote invloed uitoefenen op bedrijfsprocessen of de visie en strategie van een bedrijf.

STRATEGISCH

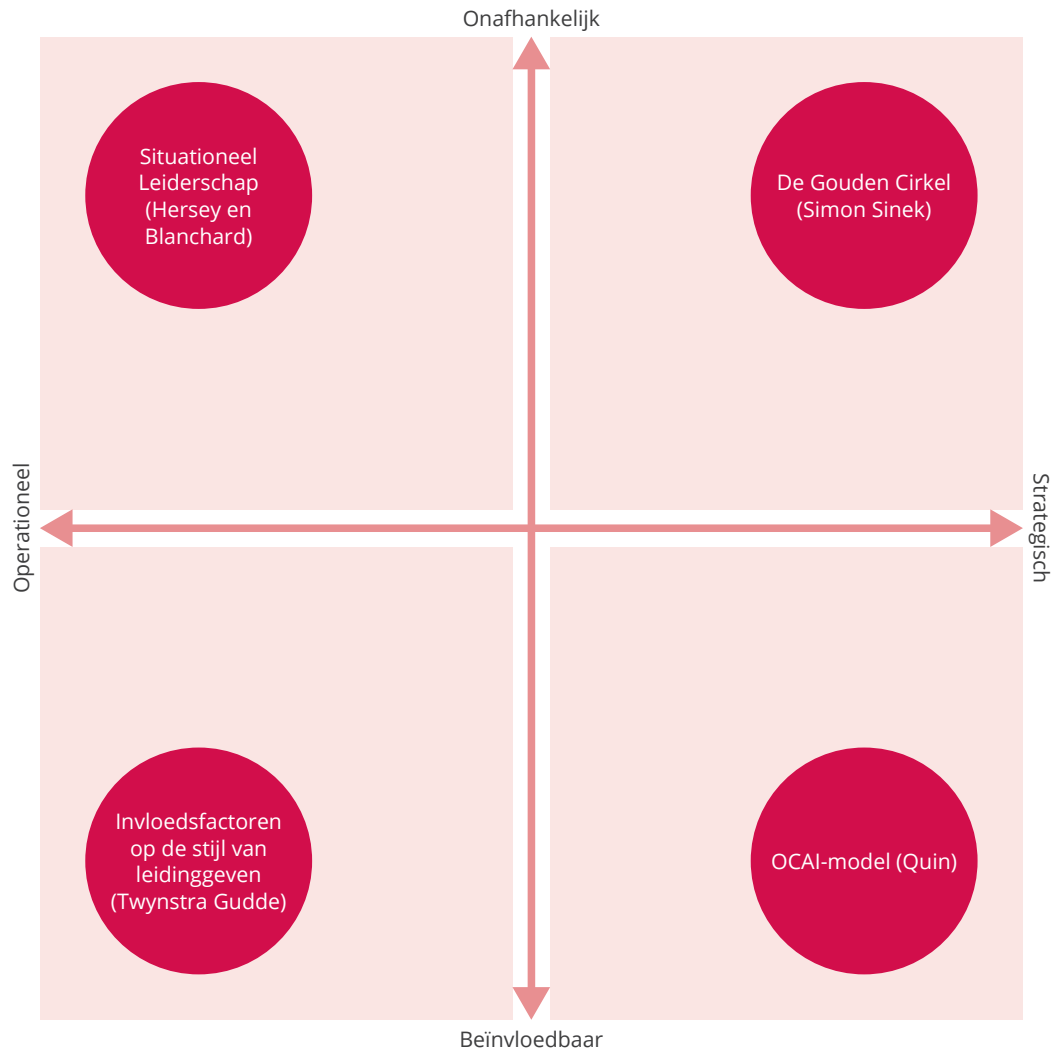
Tools met een strategisch karakter zijn minder makkelijk in de praktijk toe te passen, omdat deze invloed uitoefenen op meerdere onderdelen binnen de organisatie. Een strategische tool bespreekt zwaardere onderwerpen en gaat hier dieper op in. Hierdoor kan de invoering ervan directe invloed hebben op de koers die het bedrijf vaart.

ONAFHANKELIJK

Een onafhankelijke tool staat op zichzelf en is niet of in mindere mate afhankelijk van factoren uit de omgeving. Tools die niet afhankelijk zijn van interne of externe omgevingsfactoren zijn veelal makkelijker te implementeren en betreffen een allesomvattend onderwerp dat betrekking heeft op één of enkele bedrijfsactiviteiten. Een nadeel kan zijn dat onafhankelijkheid een minder grote impact heeft dan soms nodig is.

BEÏNVLOEDBAAR

Een tool die beïnvloedbaar is, is afhankelijk van de omgevingsfactoren van een bedrijf. Bij het implementeren van dit soort tools dient er rekening te worden gehouden met zowel interne als externe omgevingsfactoren die invloed uit kunnen oefenen op het resultaat dat de tool dient te behalen. Beïnvloedbare tools zijn vaak lastig(er) te implementeren en oefenen vaak invloed uit op meerdere bedrijfsactiviteiten.



Figuur 9 – Vergelijkingskwadrant Innovatief leiderschap

OPERATIONEEL VS. BEÏNVLOEDBAAR

Tools in het kwadrant linksonder zijn makkelijk te implementeren en gevoelig voor zowel interne als externe omgevingsfactoren. Het model van invloedsfactoren op de stijl van leidinggeven (Twynstra Gudde) is hierop van toepassing, omdat er alleen maar gekeken wordt naar de invloedsfactoren. Die bepalen de leiderschapsstijlen en dus is het model makkelijk toepasbaar. Het is beïnvloedbaar en het model zelf is erg afhankelijk van de invloedsfactoren.

OPERATIONEEL VS. ONAFHANKELIJK

Tools in het kwadrant linksboven zijn makkelijk te implementeren en niet gevoelig voor interne- en externe omgevingsfactoren. Een tool waarop dit van toepassing is, is Situationeel Leiderschap van Hersey en Blanchard, omdat het aan de hand van sturing en ondersteuning het soort leiderschap kan aantonen. Ook is het model makkelijk toepasbaar, omdat het onafhankelijk is van de omgeving. De cultuur van een organisatie heeft weinig invloed op de leiderschapsstijl. Innovatief leiderschap hoort vanuit de leider te komen en niet afhankelijk zijn van de omgeving. Het moest juist invloed uitoefenen op de omgeving.

STRATEGISCH VS. ONAFHANKELIJK

Tools in het kwadrant rechtsboven zijn moeilijk te implementeren en niet gevoelig voor interne- externe omgevingsfactoren. De tool waarop dit van toepassing is De Gouden Cirkel van Simon Sinek. Het model moet ingevoerd worden vanuit de top van de organisatie om het tot een succes te maken. Als je de 'Why' gaat gebruiken, zal dit gevolgen hebben voor de hele organisatie. Dit maakt het model lastig te implementeren. Het model is echter niet gevoelig voor externe omgevingsfactoren, omdat het gericht is op de organisatie. Het model is wel enigszins gevoelig voor interne omgevingsfactoren, omdat het de gehele organisatie betreft.

STRATEGISCH VS. BEÏNVLOEDBAAR

Tools in het kwadrant rechtsonder zijn moeilijk te implementeren en gevoelig voor zowel interne als externe omgevingsfactoren. De tool waarop dit van toepassing is, is het OCAI-model van Quin. Het model helpt bij het vinden van een passende leiderschapsstijl op basis van de vier stromingen in bedrijfsculturen. Deze bedrijfsculturen zijn beïnvloedbaar door de externe en interne omgeving. Voor een innovatieve leider is het belangrijk dat hij zijn team beïnvloedt en stuurt naar een innovatiegerichte cultuur om als bedrijf beter uit de verf te komen. De tool is ook strategisch, omdat de bedrijfscultuur en de leiderschapsstijl invloed uitoefenen op de alle onderdelen van een organisatie. De leiderschapsstijl van de innovatieve leider bepaalt uiteindelijk ook de koers van een bedrijf.

CONCLUSIE

Nadat alle voor- en nadelen met elkaar vergeleken zijn, zijn wij tot de conclusie gekomen dat het model van Simon Sinek het beste uit de test komt. Het model kan helpen om (strategisch) richting te geven in de chaos die er soms is. Daarnaast is het als leider belangrijk om een visie te hebben, voordat invulling gegeven kan worden aan het 'hoe' en 'wat'. De meeste traditionele bedrijven werken andersom. Ze vullen het 'hoe' en 'wat' in, maar vergeten het 'waarom'. Dit betekent dat het model van Sinek al snel helpt om weg te blijven van platgetreden paden en als leider 'innovatief' te zijn. Het model is makkelijk toepasbaar en het sluit perfect aan op de onderzoeksvraag: "Hoe word je een innovatieve leider?" In het volgende hoofdstuk is er een case over Starbucks uitgewerkt aan de hand van het model van Simon Sinek.

TOEPASSING

CASE STARBUCKS, TOEPASSING VAN HET MODEL 'DE GOUDEN CIRKEL'

Een van de grootst opkomende bedrijven ter wereld is Starbucks. Op dit moment heeft Starbucks filialen in 75 landen. In het eerste kwartaal van 2016 had Starbucks een winst van 801 miljoen dollar. Veel specialisten vragen zich af hoe je met koffie zoveel geld kan verdienen. Hieronder volgt het antwoord.

HET VERSCHIL

Het begin van Starbucks begint niet op de oprichtingsdatum (1971) maar in 1961. Het verhaal begint bij een jongen van zeven jaar oud. Zijn vader bracht luiers rond. Hij had een hekel aan zijn baan, maar zonder baan zitten was nog erger. Op een dag brak de vader zijn been en zat in elkaar gezakt op de bank. Hij kon niet meer werken. Hij had geen inkomen, geen zorgverzekering, geen ziektegeld en zelfs geen buffers meer. De jongen zag het met lede ogen aan, maar kon ook geen kant op. Dat was voor hem het moment dat hij besepte dat hij het later anders ging doen: "Ik wil in een positie komen, waarin ik een verschil kan maken en ik niemand aan zijn lot hoeft over te laten." Deze jongen, Howard Schultz, is nu CEO van Starbucks en maakt een verschil voor meer dan 180.000 medewerkers en hun gezinnen.

CONNECTIE MAKEN

Als we deze gebeurtenis koppelen aan het model van Simon Sinek, dan is de 'Why' duidelijk voelbaar. Howard heeft zijn diepere motivatie gebruikt om een bedrijf te starten en te runnen. De gebeurtenis in zijn jeugd, is de basis geworden van zijn succes. De missie van Starbucks is om mensen met elkaar te verbinden. Op de website van Starbucks is dit als volgt omschreven:

'HET IS MAAR EEN KORT MOMENT. GEWOON EEN HAND DIE OVER DE TOONBANK EEN BEKER AANREIKT AAN EEN ANDERE UITGESTOKEN HAND. MAAR ER IS CONNECTIE.'

Howard wil dat Starbucks een belangrijke rol speelt in het contact dat mensen met elkaar hebben. Hij wil dat mensen zich goed voelen, het naar hun zin hebben en interessante dingen doen en met elkaar bespreken. Niet alleen klanten, ook medewerkers. Zij werken onder zeer goede arbeidsomstandigheden. Howard zal ze nooit aan hun lot overlaten (How) als zij arbeidsongeschikt raken.

DNA

Waar alles mee begonnen is, komt terug in het DNA van Starbucks. Howard wil niet dat zijn medewerkers zich zo voelen zoals zijn vader zich voelde toen hij zijn baan verloor. De kracht van Starbucks komt uit een diepere motivatie (Why) die door Howard Schultz wordt doorgegeven aan zijn medewerkers. Door zijn medewerkers goed te behandelen (How) delen de medewerkers dit weer met de klanten en zo ontstaat er een community met dezelfde diepere motivatie. Dit is de reden waarom klanten altijd terugkomen bij Starbucks.

BRONNEN

- ▶ Bauwen, G. (2013). *Innovatiekompas. Praktische leidraad voor innovatief ondernemen*. Brussel: Academic and Scientific Publishers NV.
- ▶ Horth, D., & Buchner, D. (2009). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*. Center for Creative Leadership.
Opgehaald van: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/InnovationLeadership.pdf>
- ▶ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organisational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- ▶ Nieuwenhuis, M. (2010). *The Art of Management* (the-art.nl). Nieuwenhuis, M.A.
- ▶ Sinek, S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Penguin Books Ltd.
- ▶ Twynstra Gudde Kennisbank. (2016). *Invloedsfactoren op de stijl van leidinggeven*.
Opgehaald van: www.twynstraguddekennisbank.nl/figuur/invloedsfactoren-op-de-stijl-van-leidinggeven
- ▶ Voets, L., Wan, J., Voogt, G., & Van Mil, P. (2016). *De vaardigheden en competentie van innovatieve leider*. Essay minor Turning Business Into Innovation. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.

MEER INFO

Wil je meer weten over het onderwerp in dit e-book?
Neem dan contact op via onderstaande contactgegevens.

BEL +31 (0)10 794 6281 OF GA NAAR
WWW.HOGESCHOOLROTTERDAM.NL/ORM



HOGESCHOOL ROTTERDAM INSTITUUT VOOR COMMERCIEEL MANAGEMENT COMMUNITY ENTREPRENEURSHIP (ORM)

BEZOEKADRES

Kralingse Zoom 91
3063 ND Rotterdam

POSTADRES

Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

Telefoon +31 (0)10 794 6281

Website www.hogeschoolrotterdam.nl/orm

Alle rechten voorbehouden. Zonder schriftelijke toestemming van Hogeschool Rotterdam is het niet toegestaan dit document of enig onderdeel ervan voor eigen commerciële doeleinden te gebruiken, openbaar te maken en te verveelvoudigen. Als je informatie of modellen uit dit document wilt gebruiken in (online) publicaties, dan is dat toegestaan onder bronvermelding van Hogeschool Rotterdam en een verwijzing naar de link op onze website: www.hogeschoolrotterdam.nl/orm
