

Leiden bij innoveren in netwerken

NIEUW INZICHT DOOR ONDERZOEK OP MICRONIVEAU

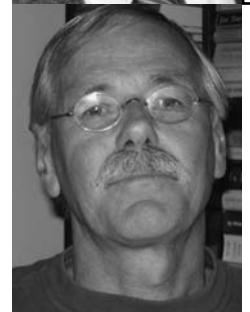
Leiderschap bij innoveren is ten onrechte een onderbelicht vraagstuk. Daarom deden de auteurs onderzoek naar de praktische rol van leiders in innovatieprocessen in netwerkorganisaties. Bijzonder in de onderzoeksbenadering is de aandacht voor het microniveau. De onderzoekers keken naar de activiteiten van een succesvolle leider van zeer nabij in een natuurlijke setting. Dat kon omdat zij *embedded* werkten in rollen als adviseur en manager in een grootschalig innovatietraject. Zo ontstaat een zeer rijk beeld van de leiderschapsactiviteiten in de specifieke context: gericht op de opdrachtgever, op lokale spelers in het netwerk en gericht op het eigen team. Dit beeld zet een aantal gangbare gedachten op losse schroeven. Bijvoorbeeld over het leiding geven aan professionals. Met succes een team leiden in een innovatietraject vraagt niet om maximale delegatie, maar juist om een zeer inhoudelijke betrokkenheid en een zeer contactrijke manier van leidinggeven aan professionals. Bovendien vereist het bereiken van succes veel inspanning van de leider om voor de teamleden de weg in het netwerk te effenen.

Inleiding

Ons interesseert welke activiteiten van leiders in netwerken bijdragen aan succesvolle innovatieprocessen. Hierbij willen we zicht krijgen op concreet en daarmee *modelleerbaar* gedrag, niet de *espoused theory* maar de *theory-in-use* (Argyris en Schön, 1974). Andere benaderingen van leiderschap, zoals de invalshoek vanuit 'stijl' of 'trait' (Horner, 1997), leveren voor het ontwikkelen van leerprogramma's minder op. Onze interesse voor activiteiten van leiders is ontstaan, omdat er binnen netwerken van dienstverlenende organisaties vaak innovatieve ideeën te over zijn, maar er maar weinig gerealiseerd worden. Anders gezegd: ideegeneratie in netwerken gaat goed, ideerealisatie is zwak. Het ontwikkelen van nieuwe vormen van dienstverlening gaat trager dan gewenst. Anderen wezen daar diverse factoren voor aan (Vermeulen, Van den Bosch, Volberda, 2007; De Jong en Vermeulen, 2003; Vermeulen, 2001; Van Wulfen, 2006). Volgens ons is de onduidelijkheid over wat adequate activiteiten van leiders zijn bij innovatie in netwerken ook zo'n factor.

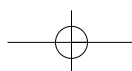


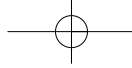
Gerhard Smid en George Bernaert



Dr. G.A.C. Smid is program-
mamanager en designconsul-
tant bij Sioo, Interuniversi-
tair Centrum voor Organi-
satie- en Veranderkunde in
Utrecht.

Dr. G.F. Bernaert werkt
momenteel als onafhankelijk
consultant en is associate
bij Sioo.





In deze bijdrage gaan we op zoek naar aanknopingspunten in de literatuur. Uit de schaarse bronnen destilleren we een reeks van activiteiten van leiders die we in verband kunnen brengen met succes bereiken bij innovatietrajecten. Vervolgens introduceren we enkele methodologische aspecten van ons onderzoek op micro-niveau. We beschrijven de onderzoekssite en zoomen dan in op een teamleider in een grootschalig innovatietraject. In een reflectie vergelijken we deze case met de vondsten in de literatuur en werken we toe naar een conclusie.

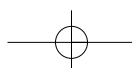
1. Leiden bij innoveren in de literatuur

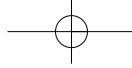
De meest nauwkeurige analyse van activiteiten van leiders bij innoveren vonden we in een onderzoek naar leiderschapsgedrag bij emergente vernieuwing in kleine en middelgrote kennisintensieve dienstverleningsorganisaties (De Jong en Den Hartog, 2003). Hier blijkt dat ten minste *dertien* verschillende sets gedragingen van leidinggevend innovatief gedrag van medewerkers bevorderen. Het gaat achtereenvolgens om:

1. rol-modelling;
2. intellectuele stimulering;
3. het stimuleren van kennis delen;
4. het verstrekken van visie;
5. consulteren;
6. delegeren;
7. ondersteuning bieden;
8. feedback organiseren;
9. waardering en erkenning tonen;
10. belonen;
11. voldoende bronnen beschikbaar stellen;
12. monitoring;
13. heldere taaktoedeling.

Deze dertien sets zijn volgens De Jong en Den Hartog (2003) per fase van verschillend belang. *Stimuleren van kennisdeling, intellectuele stimulering en taaktoedeling* zijn belangrijk in de fase van ideegeneratie en niet van belang in de fase van ideerealiseren. Bij ideerealiseren of -implementatie zijn *feedback, belonen en bronnen verschaffen* relevant, maar vóór die tijd niet. *Monitoring* heeft volgens deze onderzoekers in beide fasen een negatief effect op het innovatieve gedrag van medewerkers.

Of deze sets van gedragingen ook gelden bij succes bij innovatie in netwerken weten we niet, voorlopig gaan we ervan uit. De literatuur is namelijk vrij stil over leiding bij innovatie in netwerken. Wel geeft de literatuur aan dat leiderschap in netwerken *collectief, informeel, parallel, wisselend en tijdelijk* is (Winkler, 2006). Wat dat in termen van activiteiten betekent, blijft ongewis. Duidelijk is wel: wie zich als machtig voordoet, heeft veel invloed. Oftewel: *exposure* lijkt van belang. Of dit ook geldt bij leiderschap bij innoveren is niet zeker. De literatuur suggereert verder dat een leider bij succesvol innoveren het werk moet organiseren in



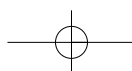


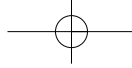
projecten en daarbij zoveel mogelijk 'gewoon' moet doen, ook al gaat het om een *afwijkend* pad: zorg dat het niet opvalt (Vermeulen et al., 2007). In hetzelfde onderzoek blijkt overigens dat succes bereiken juist samenhangt met heel specifieke activiteiten, zoals innovatieve projecten afschermen, daarbinnen manoeuvreerruimte creëren, risicomijdend gedrag bestrijden, de nadruk leggen op 'doen', de tijd nemen voor teambuilding en gezamenlijke begripsvorming, én soms de projecten *framen* als radicale innovatie, dus om juist niet 'gewoon' te doen (Vermeulen et al., 2007). We merken hierbij op dat innoveren niet alleen in projecten, maar ook programmatisch wordt georganiseerd. Een programma is wat anders dan een project. Een project is een tijdelijke organisatie om iets te ontwikkelen waarbij vooraf resultaat, kwaliteit, expertise en middelen duidelijk gespecificeerd zijn. Soms worden er meerdere projecten naast elkaar uitgevoerd, en dat noemt men een multiproject. Volgens Van der Tak en Wijnen (2007) is een programma daarentegen een tijdelijke unieke en complexe verzameling doelen en inspanningen waaraan mensen met beperkte middelen doelengericht samenwerken' (p. 25). Het gaat vaak om een verandering van strategisch belang en om een portfolio van projecten, inspanningen en middelen, onzekerheid en risico's. Over het concrete gedrag van programmaleiders zwijgen de studies (Van der Tak en Wijnen, 2007; Williams en Parr, 2006), wel geven zij in een profiel een lijstje met activiteiten dat overigens sterk lijkt op dat van De Jong en Den Hartog (Van der Tak en Wijnen, p. 261). Impliciet geven de auteurs verder de boodschap af dat succes verzekerd is wanneer men een managementmethode als PGM (of MSP) nauwgezet volgt. Of succesvolle leiders dat ook doen, is in de literatuur niet te achterhalen

Deze gang door de literatuur levert een aantal interessante inzichten inzake leiderschap op. De reeks van dertien sets lijkt ons van onschatbaar belang. Daar komt *exposure*, 'gewoon doen', afschermen, ruimte creëren, risicomijdend gedrag bestrijden, nadruk leggen op 'doen', tijd nemen voor teambuilding en het vormen van gemeenschappelijk zicht op de situatie, én waar nodig *reframen* bij. Maar tegelijk levert deze opbrengst van 22 sets twijfels op. Is onze lijst niet te omvangrijk en te diffuus? En kloppen de opmerkingen van De Jong en Den Hartog over monitoring, kennis delen, stimuleren et cetera wel? Graag werken we toe naar een reductie en een aanscherping, zonder in algemeenheden te vervallen. Wat zijn nu echt de werkzame bestanddelen in effectief gedrag van leiders in innovatieprocessen? Wat kunnen we leren van succesvolle cases?

2. Onderzoek op microniveau

Om voortgang te boeken met onze onderzoeksvraag deden we een longitudinaal onderzoek naar het microniveau: wat doen sleutelpersonen zoals leiders van teams die succes weten te bereiken? Het onderzoek keek naar een team dat vorm geeft aan een groot innovatietraject binnen een grote dienstverlener, een netwerkorganisatie. Het onderzoek betrof vooral de activiteiten, gedragingen en gedragspatronen van hun *manager*. Deze gerichtheid op het microniveau van





managementactiviteiten past in een onderzoekstraditie die loopt vanaf Harvard (casemethode) via Mintzberg met zijn *Nature of Managerial Work* (Mintzberg, 1973) naar de huidige stroming onder de naam 'strategy-as-practice' (Whittington, 1996; Johnson et al., 2007). In deze recente stroming werken de onderzoekers nauw samen met hun onderzoeks'objecten', de managers, tot wederzijds voordeel. Op deze manier krijgen de onderzoekers toegang tot het microniveau. Men spreekt vanwege die nauwe samenwerking van een *reciproque* onderzoeksbenadering (Pettigrew, 1990; 1997).

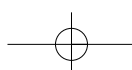
De auteurs deden hun onderzoekswerk op dit microniveau, *embedded* in rollen als adviseur en manager. Tijdens hun werk ten behoeve van het team verzamelden ze gedurende drie jaar systematisch observaties van dichtbij van de rol van de leidinggevende. Zij lieten zich inspireren door benaderingen als *grounded theory*, *naturalistic inquiry* en onderzoek op microniveau (Erlandson, 1993; Guba en Lincoln, 1989; Glaser en Strauss, 1963; Balogun, Huff en Johnson, 2003). Wat relevante managementactiviteiten zijn voor succes, is bepaald in samenspraak met de onderzochte en zijn teamleden. Naast gebruikelijke technieken van informatieverzameling (30 interviews, documentstudie) bleken ook andere technieken veel op te leveren zoals participerende observatie, workshops (circa 20), evaluatiegesprekken, groepsevaluaties, gezamenlijke studieprojecten en experimenten op basis van modellering.

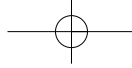
3. De onderzoekssite

Het onderzochte team ondersteunt vanuit landelijk niveau lokale managers in een netwerk van zelfstandige lokale bedrijven. Het team moet deze lokale organisaties door middel van een programma helpen bij het vernieuwen van de service aan hun klanten. Dit moet leiden tot een betere waardering door klanten, een betere arbeidssatisfactie van personeel, meer omzet en kostenbesparing. Het beter verdisconteren van de mogelijkheden van ICT-toepassingen staat centraal. De werkwijze in de dienstverlening van de lokale organisaties is nog in hoofdzaak *order taking*: men wacht af tot de klant naar een kantoor (*bricks*) komt met een verzoek. Als een klant via portals op internet (*clicks*) echter ook transacties kan doen – zelfbediening – betekent dit dat het kantoor naar een nieuwe rol moet zoeken. De gedachte was dat de kantooremployés een proactieve praktijk ontwikkelen, bijvoorbeeld door via analyse van transacties de kans op *cross-selling* in te schatten om daarna de klant actief te gaan benaderen. De verwachting was dat naast de ICT-systemen ook de structuur en werkwijzen (cultuur) zouden moeten mee veranderen. Het team koerste op het creëren van aansprekende en werkende voorbeelden, een zogeheten nucleusstrategie (Klootwijk en Wagenaar, 1980) of anders gezegd: bouw eerst en integreer later...

Er is niet een onmiddellijke urgentie, maar op termijn kan het netwerk in de problemen komen door stijgende kosten en verminderde inkomsten.

Het team bestaat uit een aantal programmamanagers. Elk van hen heeft een deelprogramma onder zijn hoede en wordt daarbij aangestuurd door de teamleider, een *operations manager* en een verandermanager. De programmamanager rap-

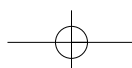


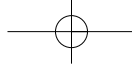


porteert aan de teamleider. Die rapporteert maandelijks aan de voorzitter van de Raad van Bestuur (bestuursvoorzitter). De programmamanagers hebben veel verantwoordelijkheden en weinig formele bevoegdheden, zij moeten het hebben van hun ondernemende instelling en hun werkrepertoire.

Het team staat los van de landelijke organisatie die normaliter de lokale organisaties ondersteunt. De keuze om los te staan is gemaakt door de bestuursvoorzitter. Hij wilde tempo en verwachtte dat het team onderbrengen bij de landelijke organisatie dat niet zou brengen. Dat heeft te maken met de dominante praktijk van ondersteuning vanuit die landelijke organisatie. De relatie tussen managers van lokale bedrijven en deze landelijke organisatie is niet zonder problemen. Lokale managers doen veel minder dan gewenst mee aan de vernieuwingsprogramma's die de landelijke organisatie entameert. Deelname is vrij en kan niet worden afgedwongen. De lokale managers ervaren die programma's zelf en/of de geleverde ondersteuning vaak als kwalitatief onvoldoende. Het zijn te veel teken- tafelproducten die niet goed aansluiten op de eigen lokale businessdoelstellingen. Meedoen draagt te weinig bij en schaadt hun aanzien, omdat ze bij meedoen vaak minder goed presteren dan door de landelijke organisatie voorspeld wordt. De lokale manager krijgt dan de schuld, wat kan leiden tot een slechte beoordeling met nadelige gevolgen voor hun carrièrekansen. Deze risicoperceptie speelt een belangrijke rol in hun besluit tot deelname. Afzien van meedoen kan echter ook niet altijd, want dan komen de managers bekend te staan als onwelwillend en dat is ook weer niet goed voor de reputatie. Dit leidt vaak tot halfhartig meedoen, men veinst *full commitment*. Resultaten blijven daardoor achter. Dat zet de landelijke organisatie weer aan om nog weer beter hun best te gaan doen en nieuwe projecten te lanceren. Het worden er dan ook heel veel. Een manager van een lokaal bedrijf becijferde dat hij op jaarbasis vier mensjaren extra kwijt zou zijn als hij aan alle centraal geëntameerde projecten zou meedoen, zonder dat hij daarmee enige omzetgroei of kostenbesparing zou realiseren.

In deze situatie wringt het duidelijk tussen de vernieuwingsambitie en het niveau van vertrouwen. Wantrouwen en een lage geneigdheid om risico's te nemen domineren. *Full commitment* bereiken is als gevolg van deze ingesleten patronen lastig. Een innovatieprogramma van dit type (heldere visie, te ontwikkelen aanpak) heeft iets weg van een expeditie (Williams en Parr, 2006) en dat vraagt om veel uitproberen oftewel leren. En leren gaat alleen onder de conditie van voldoende vertrouwen. Er is verder niet een directe noodzaak voor veel actoren om mee te doen met een innovatieprogramma. Ook is bij het begin het repertoire van de programmamanagers niet toereikend. Zij beheersen vooral de projectmanagementmethodologie. Toch lukt het dit team om aanzienlijke successen te boeken. Gerealiseerd zijn hogere omzetten in lokale bedrijven, verbetering van werkwijzen, het invoeren van nieuwe ICT-systemen, aanzienlijke besparingen, versneld oplossen van de legacyproblematiek in de ICT en een verlaging van het ziekteverzuim in lokale organisaties waar het team experimenten ondersteunde. Kortom: een aanzienlijk succes, ook in de ogen van de opdrachtgever, zoals we verderop zullen zien.





4. Zoeklicht op de teamleider

We signaleerden eerder de zorg van lokale actoren in dit speelveld over de profijtelijkheid, hun eigen reputatie en het lage niveau van vertrouwen. De risicobereidheid is laag en dat zit innovatie in de weg. In deze context is succes van een innovatietraject goeddeels afhankelijk van de vraag hoe de teamleider en zijn mensen hiermee omgaan. Hoe pakt de teamleider dit aan? We bezien zijn activiteiten steeds in de context van degene met wie hij samenwerkt: Raad van Bestuur oftewel de opdrachtgever, de lokale managers en zijn team van programmamanagers. En tot slot kijken we naar zijn positionering.

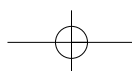
TEAMLEIDER EN OPDRACHTGEVER

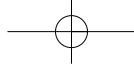
De bestuursvoorzitter (opdrachtgever) kreeg van managers van lokale bedrijven min of meer de opdracht om het netwerk als geheel bij de tijd te brengen op internetgebied. Als het netwerk geen vorderingen op dit vlak maakt, dan loopt het het risico in de concurrentie onderuit te gaan. De lokale managers vrezen met name nieuwkomers die hun kosten laag weten te houden door gebruik te maken van internettechnologie (zoals in de luchtvaartbranche is gebeurd, vgl. Christensen, 1997). De bestuursvoorzitter moest ook iets doen aan het grote aantal vernieuwingstrajecten van de landelijke organisatie. Op termijn zou die hoeveelheid leiden tot hogere kosten dan opbrengsten. Een bestuursvoorzitter kan niet alles zelf; in die zin verkeert hij in *handelingsverlegenheid*: hij weet dat hij wat moet, maar heeft zelf niet de instrumentatie. Winograd en Flores (1996) noemen dit een *breakdown*. Het inschakelen van een vaardige externe speler ligt dan voor de hand. De externe speler presenteert zich dan als ‘oplossing’. Hij kan natuurlijk nooit honderd procent garantie geven dat het hem gaat lukken, er blijft altijd een risico. Het nemen van dat risico kan de externe ondervangen door vertrouwen te wekken en daarmee de perceptie op het risico te verkleinen. Het verkleinen van de risicoperceptie geschiedt door de risico's – die vaak niet verwoord worden – goed aan te voelen, ze te erkennen, te laten zien dat je er oog voor hebt en ook dat je er oplossingen voor hebt.

De externe moet in het begin antwoord geven op een aantal impliciete vragen van de opdrachtgever, zoals:

- Kan ik hem vertrouwen?
- Kan hij het wel?
- Snapt hij wat ik wil en is wat hij wil, daarmee congruent?
- Kan ik van hem op aan, maakt hij waar wat hij toezegt?
- Heeft hij helder wat ik voor risico's loop?
- Gedraagt hij zich zo dat ik geen ongewenste problemen met anderen krijg?
- Levert hij me materiaal waarmee ik in andere fora verder kom?

Een ervaren opdrachtgever laat dat de externe niet allemaal zelf doen, een goede referentie kan heel goed helpen.





Box 1.

De ex-bestuursvoorzitter kijkt terug

De toenmalige bestuursvoorzitter was in zijn netwerk op de teamleider geattendeerd. Hij won referenties in bij de bestuursvoorzitter van de organisatie waar de teamleider zijn laatste succes boekte. Deze referent zei: 'Het is inhoudelijk een goede man, hij weet waar hij over praat, hij dynamiseert, heeft drive, is systematisch, maakt waar wat hij zegt. Maar hij kost veel geld, dus houd hem in de klauw, verdeel het project in ondercompartimenten, zet er een stel ambitieuze maar ook kwantificeerbare doelstellingen bij en reken hem periodiek fors af. Je zit er zelf als CEO bovenop, dan gaat het goed.' Dat was de boodschap die ik kreeg. Nou (...) toen voelde ik me zelf dubbel gesterkt om het zo te doen en met hem het gesprek te openen en met hem aan de slag te gaan. (...) Zijn kracht is de combinatie van ICT-vernieuwing en het verandermanagement. Vooral bij de lokale organisaties was de combinatie van de trainingsprogramma's, gekoppeld aan de systeemarchitectuur, de nieuwe pakketten om het maar simpel te zeggen, zijn kracht.

De externe kon in de loop van het traject vertrouwen wekken door zijn opdrachtgever steeds een goede ruil (tussen prestaties en beloning) te laten ervaren en de ander het gevoel te geven dat hij dezelfde waarden aanhangt en hetzelfde wil.

Box 2.

De ex-bestuursvoorzitter kijkt terug

De toenmalige bestuursvoorzitter stelt: De teamleider maakt zich transparant, je kunt hem controleren en afrekenen. Op een gegeven moment presenteerde hij te bereiken doelstellingen, waarop iedereen in mijn omgeving riep: dat kan niet, dat lukt niet, of dat is te ambitieus, of: dat geloof ik niet! Hij maakte het echter inzichtelijk en meetbaar. En ik heb zijn claims op resultaat ook een aantal keren laten checken door de financiële mensen bij mij en telkens kwam naar voren dat wat hij zei te hebben bereikt ook min of meer klopte. Dat boezemt natuurlijk vertrouwen in.

Bovendien moet de samenwerking met de externe voor de opdrachtgever een te overzien risico zijn.

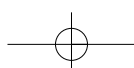
Box 3.

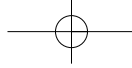
De ex-bestuursvoorzitter kijkt terug

Natuurlijk loop je ook risico's. Zo'n man moet ook niet te lang in grote organisaties werken, hij is een soort witte tornado en dat werkt een paar jaar, en dan wordt iedereen enigszins moe van hem en ik zelf ook. Op een gegeven moment moet het ook afgelopen zijn, want je loopt risico's, door zijn stijl van opereren krijg je op den duur weerstand.

Activiteiten richting opdrachtgever

Wat deed de teamleider richting de voorzitter van de Raad van Bestuur? Hij werd geïntroduceerd als een internetgoeroe. Volgens Fincham (2002) is het repertoire van een goeroe in hoofdzaak het tonen van *charisma* en *story-telling*, in tegenstelling tot dat van de gewone organisatieadviseur die vooral procedurele kennis toepast. Onze teamleider toonde inderdaad charisma en vertelde verhalen: zijn verhaal was dat de internetontwikkelingen onvermijdelijk zijn. Hij deed echter meer. Door middel van een visualisatie zorgde hij ervoor dat de samenhang tussen de programma's goed zichtbaar was. Deze visualisatie was zodanig, dat de opdrachtgever daarmee zelf het vernieuwingsprogramma aan zijn *peers* kon uitleggen. De beleidsontwikkeling organiseerde hij als een coproductie. Hij haalde naar boven wat al in de organisatie aanwezig is. Hij zorgde ervoor dat de Raad van Bestuur goed mee kon praten en de businesscases helder had. Elke businesscase was mede gebaseerd op een helder beeld van de *benefits* of anders gezegd: van het 'eindspel' (Van de Graaf en Hoppe, 1985; Chakravorti, 2004): 'wat is er





voor de klant en de organisatie veranderd en verbeterd als dit programmaonderdeel gerealiseerd is?’

Hij zorgde ervoor dat alleen vooraf geaccordeerde programma's van start gingen en voorkwam op die manier ongewenste proliferatie van initiatieven (daar had de bestuursvoorzitter al genoeg last van). Hij bracht met een redelijke frequentie (maandelijks) rapport uit aan de bestuursvoorzitter. Centraal stond steeds wat hij beloofd had waar te maken: *profitability* stond daarbij voorop. De resultaten van de programma's werden gemeten met behulp van vooraf afgesproken meetmethoden.

Zijn algemene werkprincipes waren: 'ik neem verantwoordelijkheid voor wat we afspreken', 'ik doe dat waarvan ik denk dat het 't beste is voor de zaak', 'ik maak me niet afhankelijk van anderen', 'ik hoeft niet aardig gevonden te worden'. Hij stelt zich op als regisseur van zijn programmamangers, die moeten het doen, hij faciliteert. Dit repertoire is dus meer dan alleen dat van een goeroe. Het heeft ook trekken van het repertoire van een 'gewone' organisatieadviseur in de zin dat hij procedurele kennis toepast, maar dat doet hij toch anders dan een gewone consultant. Dat blijkt uit een vergelijking met de activiteiten van een andere organisatieprofessional aan het begin van de beschreven periode.

Het verschil in aanpak van een consultant en van de teamleider

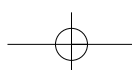
Vlak voor de start van het team deed een consultant met een goed trackrecord een workshop met de Raad van Bestuur. Deze man had eerder gewerkt met managers van lokale bedrijven, was zeer goed geïnformeerd en had de ambitie om als innovator de organisatie te ontwikkelen tot een 'e-dienstverlener'. Hij hield een presentatie bij de Raad van Bestuur met behulp van een powerpoint, gestructureerd in zeven hoofdbullets:

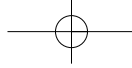
- Buiten en binnen kijken: Kansen.
- Het groeipad
- Onze ambitie
- Uitdagingen
- Interpretatie
- Vragen
- Volgende stappen
- Beslissingen.

Zijn boodschap was: de organisatie heeft betere kansen dan zijn concurrenten, maar dat is niet genoeg. De mensen moeten leren denken in nieuwe businessmodellen, die nodig zijn om het pad van e-Informatie via e-Transacties en de e-Dienstverlener naar de e-Economy met succes te bewandelen. Hij herinnerde de Raad aan hoe deze de organisatie wil positioneren. Die ambitie stelt een hele serie uitdagingen aan de lokale bedrijven. Hij nodigde vervolgens de RvB uit om zich een hele serie **vragen** te stellen. Zoals: Hebben we voldoende kennis in huis? Is er voldoende support voor de visie en missie? Zijn de doelen SMART genoeg? Hebben we een beter plan nodig? Hij presenteerde vervolgens een hele serie stappen die de organisatie moest zetten en eindigde met de vraag: 'Wie gaat dit doen?' We weten dat hij het graag wilde, maar hij werd niet de innovatiemanager.

Enkele maanden later gaf de onderzochte teamleider een soortgelijke workshop. Hij was geïntroduceerd op basis van zijn succes in het werk bij een ander Nederlands bedrijf. Zijn presentatie was minder intellectueel, maar wel hoog energetisch. Hij legde in zijn verhaal de nadruk op zijn trackrecord als innovatiemanager en vertelde over zijn laatste grote project. Hij creëerde het idee dat het pad naar de e-Economy wel begaan moet worden, omdat anders de organisatie te maken krijgt met onaangename concurrentie. Hij presenteerde een visualisatie van een nieuw businessmodel. In zijn visualisatie kwamen de diverse programma's en oplossingen in één beeld samen. Hij legde de nadruk op het 'hoe': '*think big, start small, scale fast*'. Hij was duidelijk over het benodigde investeringsniveau en garandeerde ook een uitstekend rendement op de investering. Hij onderstreepte de winstkans en het beperkte risico. Deze man werd geselecteerd als de innovatiemanager.

Box 4.





We zien dat de teamleider sterk gericht is op het wekken van vertrouwen, het reduceren van risicoperceptie en het aanbrengen van focus. Terwijl de consultant een hele serie problemen en vragen opsomt, maakt onze teamleider het ‘probleem’ kleiner. Met een duidelijk concept zet hij de vraagstukken in een samenhang en zet hij een pad uit waarlangs men die vraagstukken gaat aanpakken. De consultant hanteert een *analyserend* repertoire, de teamleider een *waardere* repertoire (Srivastva en Cooperrider, 1990). Het *analyserende* repertoire vergroot het risico in de perceptie van de toehoorders en maakt daardoor de toch al geringe neiging om risico's te nemen kleiner. Het *waardere* repertoire bewerkstelligt een collectief geloof: innovatie kan, resultaten zijn mogelijk, het is niet zo moeilijk als het lijkt en het risico is calculeerbaar. Dit geloof is volgens Möllering (2001) essentieel om de sprong te maken van *interpretatie* van de situatie zoals die is, naar de *verwachting* van succes en vernieuwing.

DE TEAMLEIDER EN DE MANAGERS VAN DE LOKALE BEDRIJVEN

De managers van de lokale bedrijven verkeren in een andere situatie dan de bestuursvoorzitter. Zij hebben hun eigen lokale ‘toko’ over het algemeen redelijk in de hand. Zij worden beoordeeld op klantwaarden en het financiële resultaat en op de tevredenheid onder de werknemers. Zij doen niet vanzelfsprekend mee in een vernieuwingstraject. Zij hebben veelal een negatieve ervaring met projecten die vanuit de landelijke organisatie geëntameerd zijn. Meedoen kan een bedreiging zijn voor de profijtelijkheid en kan schade toebrengen aan hun reputatie. Niet meedoen heeft echter een keerzijde. Het kan worden uitgelegd als weerspanning. Dat is niet bevorderlijk voor hun reputatie.

Activiteiten richting de managers van de lokale bedrijven

De teamleider heeft zich in het traject van meet af aan verstaan met de lokale managers. Hij sprak met hen tijdens workshops op een centrale locatie (‘De Locatie’) als ‘ondernemer met ondernemers’, en dit werd hogelijk gewaardeerd.

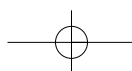
Box 5.

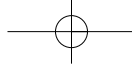
De ex-bestuursvoorzitter kijkt terug

Hij was als geen ander in staat om binnen de organisatie lokale managers te begrijpen, met ze te praten. (...) Hij wist in een half jaar tijd al die lokale organisaties achter zich te krijgen. De bussen vol met mensen reden af en aan naar De Locatie. Dat zag ik gebeuren en dat vond ik ook belangrijk. Het was een omslag die plaatsvond. (...)

Later in het innovatietraject gingen de teamleider en de veranderexpert in het kader van de veranderprocessen in de lokale pilots regelmatig op bezoek bij lokale managers. (Eerst waren er op vier locaties pilots, een jaar later stapten elf andere lokale bedrijven in en twee jaar later participeerden meer dan honderd plaatselijke bedrijven op verschillende manieren.) Het ging immers om het creëren van aansprekende en werkende voorbeelden.

De teamleider en de veranderexpert organiseerden een serie werkconferenties voor de lokale managers. Tijdens deze conferenties besteedden zij veel aandacht aan het creëren van psychologische veiligheid. Ze nodigden de deelnemers uit om over hun wantrouwen te praten. Ze toonden openlijk respect voor de business en





de vraagstukken van de lokale managers. De teamleider en zijn veranderexpert waren ook heel duidelijk over hun eigen risico's. Dit creëerde een balans. Er werd een computersimulatie vertoond. Die beeldde de patronen tussen de landelijke organisatie en de lokale managers uit. Dit werkte als aanleiding om het te hebben over een meer productieve relatie tussen het innovatieteam en de lokale managers. Er zat een licht afzetten in tegen de 'normale' gang van zaken. Dit leidde tot een zekere polarisatie ten gunste van het innovatieteam. De lokale managers spraken hun vertrouwen in het innovatieteam uit en dit effende de weg naar samenwerken op basis van een reguliere dialoog en het delen van kennis over het leiden van een verandering in de eigen lokale organisatie.

DE TEAMLEIDER EN HET TEAM

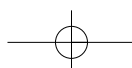
Het team ondernam de volgende activiteiten:

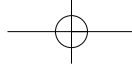
- het bewustzijn bevorderen bij personeel en managers van de mogelijkheden van nieuwe technologie voor de dienstverlening door middel van een educatief traject;
- het uitbouwen van de zelfbediening via internet voor bancaire klanten;
- het bouwen en introduceren van portals voor klanten die ze in hun eigen werkproces kunnen gebruiken;
- ervoor zorgen dat er door middel van software een goed overzicht is van alle dienstverlening aan klanten via de diverse kanalen;
- het organiseren van interventies gericht op gedrag van personeel in de *front office*;
- via die gedragsprogramma's de vraag van personeel naar goede softwaresystemen opwekken;
- via deze softwaresystemen kortere feedbacklussen organiseren waardoor *leads* niet weglekken, maar opvolging vinden;
- zelfbediening van HR-systemen via intranet invoeren voor het personeel en daardoor bezuinigen op kosten;
- het bundelen van inkoop via internet en daarmee belangrijke besparingen realiseren.

Het team moet hierbij zien om te gaan met de dynamiek van het speelveld, terwijl de teamleden daar niet een altijd passend repertoire voor hebben. Hun favoriete methodiek, projectmanagement, veronderstelt consensus over het resultaat en dat is er zelden. Dat leidt ertoe dat de programmamanagers veel via trial-and-error moeten werken en in onzekerheid verkeren. Bovendien hebben zij moeite met het aanbrengen van variatie in hun gedrag. Zij verschillen sterk in veldkennis en ondernemende instelling. Een aantal van hen kan ook maar beperkt risico's nemen. Zij definiëren hun toekomst binnen de organisatie en willen geen vijanden maken.

De activiteiten richting het team

De teamleider ontwierp de rollen, verantwoordelijkheids- en bevoegdhedenstructuur, selecteerde de mensen, stelde met hen een teamcharter op. Hij stimuleerde





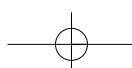
het gebruik van programmamanagementmethoden, toonde inspirerend leiderschap en charisma, drive, creëerde plezier en hanteerde in het algemeen een open managementstijl. Hij leidde door modelgedrag, waarbij hij ervoor zorg droeg dat zijn werkstijl congruent was met de werkcultuur die door het innovatietraject als geheel werd nagestreefd. Hij organiseerde met zijn veranderexpert, zijn *operations manager* en de externe adviseur in drie jaar circa twintig teamconferenties, de zogenaamde *chess rooms*. Deze bijeenkomsten werden gebruikt om samenvisie te ontwikkelen, kennis en ervaringen te delen, de consistentie in de praktijk van het team te versterken, bij de teamleden het begrip voor de aard en de dynamiek van het veld te vergroten, hun vermogen om hun stijl te variëren te verbeteren en ook om successen te vieren. Deze conferenties zag hij als een aanvulling op de ondersteuning van alledag. We zouden dit een *crash course* programmamanagement kunnen noemen.

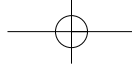
Hij noemde zijn dagelijkse stijl richting het team 'motiverend management'. Opvallend in zijn werkstijl was zijn buitengewone helderheid over de doelen en prioriteiten – die waren gebaseerd op businesscases. Hij bevorderde dat iedereen wist 'wat we willen' en deed wat hij had beloofd dat er zou gebeuren. Hij hechtte groot belang aan een maandelijkse review van de deelprogramma's met als hulpmiddel een zogeheten 'dashboard' met daarop tal van 'metertjes' waarmee in een oogopslag de voortgang zichtbaar is. Hij lette daarbij heel expliciet op het tijdsplan en het bereiken van de gestelde tussendoelen. Aan deze *monitoractiviteit* besteedde hij veel tijd, daarbij ondersteund door zijn operations manager. Bij goede resultaten kregen zijn programmamanagers een bonus; de verdienste was sowieso al beter dan elders in de organisatie. En hij bevorderde wederzijdse loyaliteit en lette erop dat dit niet omsloeg in te aardig zijn voor elkaar. Hij was voortdurend resultaatgericht, hielp zijn programmamanagers om de resultaten te bereiken. Hij organiseerde steun voor zijn programmamanagers als dat nodig was, creëerde *air play* en financiën. We waren er meerdere keren getuige van dat hij programmamanagers hielp die in een persoonlijke dip zaten. Hij toonde zich open voor suggesties van zijn programmamanagers, maar was altijd duidelijk over wie de eindbeslissing nam. Hij creëerde een sfeer van camaraderie: 'We ontwikkelen met zijn allen de ICT'. Hij bood vriendschap, zei wat hij dacht en claimde dat hij nooit een dubbele agenda had. Waar nodig paste hij *micromanagement* toe, intervenieerde – als de profijtelijkheid van het programma in zijn ogen in gevaar was – heel diep. Hij was heel duidelijk over wat hij *niet* wilde. Hij accepteerde onder geen beding afschermgedrag, was niet uit op consensus en gebruikte als dat nodig was druk om zijn programmamanagers in de gewenste richting te sturen. Waar nodig paste hij *micromanagement* toe, oftewel een zeer directieve manier van leiding geven, tot en met het verwijderen van managers uit zijn team.

Box 6.

Micromanagement

Micromanagement is een term uit de militaire wereld. Het duidt een *control-based* manier van sturing van militaire operaties. Het is het omgekeerde van frontsoldaten meer vrijheidsgraden geven zolang zij hun acties maar kunnen koppelen aan wat genoemd wordt de *commanders intent*.





Hij vestigde voortdurend de aandacht op wat ze als team aan de bestuursvoorzitter hadden beloofd in de businesscases. In zijn ogen voorkwam hij interne problemen door het verlagen van de frequentie van teamvergaderingen. Hij bracht het aantal *chess rooms* terug. Bij frictie tussen de ideeën van de programmamanagers en die van hemzelf koos hij vaak voor een bilateraal gesprek met een programmamanager. Hij vermeed het bespreken van zulke onderwerpen op vergaderingen. Als de programmamanagers gesprekken wilden over de samenhang van de programma's, ging hij dat uit de weg en nam het risico dat dwarsverbanden tussen programma's niet tot ontwikkeling kwamen.

POSITIONERING

In de onderzochte case staat het innovatieteam los van de landelijke organisatie die normaliter de lokale organisaties ondersteunt – in de verwachting dat dit de verandersnelheid ten goede komt – en direct onder de bestuursvoorzitter. Dat suggereert de mogelijkheid van gebruik van referentiemacht en dat zou volgens Winkler (2006) bijdragen aan invloed. Wij hebben de indruk dat dit inderdaad zo werkt, al hebben we dit niet in detail onderzocht. De teamleider vond dit heel belangrijk en heeft steeds veel geïnvesteerd in het onderhouden van de relatie met de bestuursvoorzitter. Toen die op een gegeven moment vertrok, heeft hij het werk snel bij een ander lid van de Raad van Bestuur verankerd. De bestuursvoorzitter is overigens heel duidelijk over de positionering (zie box 7).

Box 7.

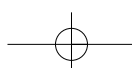
De ex-bestuursvoorzitter kijkt terug

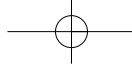
Als ik het weer moet doen, zou ik de koppeling aan de bestuursvoorzitter ook weer zo sterk maken. Want als je er als bestuursvoorzitter niet in gelooft, dan moet je er niet eens aan beginnen. (...)

(Ik zou) (...) van aanvang af sterker opletten op het involveren van de staande organisatie. Dat is overigens wel gelukt, maar met geweldige aanvaringen. En ik geloof dat ik nog wat scherper prioriteiten zou stellen. Het was uiteindelijk in de aanvang wat te veel. Ik zou de scope kleiner maken, niet in de aanpak en de doorwerking, maar wel het front. Het was nu waf te breed.

5. Reflectie

In dit artikel stellen we ons de vraag welke specifieke gedragingen of gedragspatronen van leiders bijdragen aan het succes van innovatietrajecten in netwerken. Uit de literatuur komt naar voren dat ten minste dertien sets gedragingen van een teamleider en nog eens negen andere relevant zijn voor succes bereiken met innovatief werk. In de hier gerapporteerde casus troffen we inderdaad bijna alle sets aan in de activiteiten van de teamleider. Maar er is toch een aantal verschillen. Die betreffen ten eerste *stimuleren van kennisdeling*, *intellectuele stimulering*, *taaktoedeling* en ten tweede *monitoring*. Ten derde besteedt de onderzochte teamleider veel tijd aan *condities maken* en *het pad effenen*.





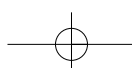
KENNISDELING, INTELLECTUELE STIMULERING, TAAKTOEDELING

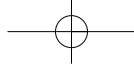
Het gaat om de fase van innovatie (implementatie) en daarom zouden we volgens De Jong en Den Hartog de sets *stimuleren van kennisdeling*, *intellectuele stimulering* en *taaktoedeling* niet hebben moeten aantreffen. Volgens hen horen die niet in deze fase thuis. Volgens ons zijn ze echter essentieel, juist ook in deze fase. Waardoor ontstaat dit verschil? Wij opperen dat het te maken heeft met de basisrepresentatie van wat een 'innovatieproces' is. De Jong en Den Hartog hanteren het grondmodel van *ideegeneratie*, *ideepromotie* en *ideerealisatie*. Het vertrekpunt is 'het idee'. In de gerapporteerde casus speelt natuurlijk ook dat er ideeën zijn die gepromoot worden en waar wat mee gebeurt. In een netwerk zijn die ideeën echter grondstof voor de lokale managers waarmee zij (naast andere invloeden) hun dienstverlening kunnen vernieuwen en meer succes kunnen boeken in hun business. Zij zijn als lokale spelers (her)ontwerpers, de *new service developers*. Hun contexten verschillen en daarmee ook wat zij ontwikkelen en hoe zij daarbij blokkades in hun organisatie wegwerken. Hoe een programmamanager de verschillende lokale managers kan helpen, zal daarom van plaats tot plaats verschillen. Voor dit type maatwerk zijn creativiteit én kennis delen nodig. Daarbij is het belangrijk dat de teamleider het gesprek voert over de rol en taak van de programmamanager: *Hoe zie je de relatie met de lokale manager? Wat steun je wel, wat steun je niet? Wat neem je mee van successen elders, met het oog op het behalen van succes dat past in de afspraken met de voorzitter van de Raad van Bestuur?*

Wellicht is kennis delen over het 'wat' van de innovatie niet altijd zinvol in een implementatiefase. Kennis delen, creatieve samenspraak en duidelijke taaktoedeling over het 'hoe' zijn dat zeker wel.

MONITORING

In de gerapporteerde casus troffen we ook *monitoring* aan. Volgens De Jong en Den Hartog past dat niet bij innovatieprocessen. Zij vermoeden dat monitoring in alle fasen een negatief effect heeft op het innovatieve gedrag van medewerkers. Een intrigerend verschil. Waar komt dit vandaan? De genoemde auteurs schrijven over monitoring *'people will be discouraged to take risk when they are extensively monitored on efficiency and effectiveness'* (De Jong en Den Hartog, 2003, p. 70). In de gerapporteerde casus werden de programmamanagers inderdaad *stringent* gemonitord. Maar niet zozeer op *efficiency*, maar vooral op voortgang ten opzichte van afgesproken meetpunten op weg naar het bereiken van de gestelde doelen. De inzet van een monitorgesprek was niet straf uitdelen of 'afrekenen' als de doelen niet zijn gehaald, maar samen bekijken wat voor extra ondersteuning nodig is of waar de teamleider voorwaarden moet scheppen in de context, opdat de programmamanager wel kan bijdragen aan de doelen. Zo'n gesprek is een mogelijkheid om zorgen te delen en betrokkenheid te tonen, van bezien waar steun nodig is of een 'gat getrokken moet worden'. Het is een middel om juist *meer risico te kunnen nemen*.





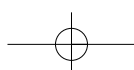
Het kan zijn dat monitoring in de betekenis van controleren of de afgesproken doelen zijn behaald en zo niet, straf uitdelen, niet bevorderlijk is voor innovatieve activiteiten. We willen daar de hypothese tegenover stellen dat monitoring in de zin van voortdurend nauw contact onderhouden om het nemen van risico's goed calculeerbaar te maken, wel bevorderlijk is voor innovatieve activiteiten.

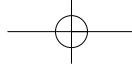
CONDITIES MAKEN EN HET PAD EFFENEN: CONTEXTMANAGEMENT

In de besproken casus zien we een hele range van activiteiten van de teamleider om zijn team van programmamanagers heen, gericht op de opdrachtgever en gericht op lokale actoren. We kunnen dit benoemen als *context management* (Morgan, 2006). In het speelveld van het team is slechts een beperkt aantal factoren beïnvloedbaar. Het gaat erom precies ook die zo te beïnvloeden dat succes behalen mogelijk wordt. De teamleider effent door zijn acties richting opdrachtgever en richting lokale actoren de weg, zorgt dat er steun en legitimatie is, zorgt dat mensen de programmamanager zijn gang laten gaan zonder dat iedereen en détail hoeft te weten wat die doet. Door de acties richting lokale actoren maakt de teamleider de opening voor de programmamanagers en zorgt hij dat die openingen ook blijvend zijn. Hij stelt overigens de innovatie niet voor als 'gewoon' noch als 'radicaal'. Hij benadrukt steeds de zakelijke waarde.

In het repertoire van de teamleider richting *opdrachtgever* spelen *reductie van risicoperceptie*, *vertrouwen wekken* en *waarden* een belangrijke rol, als antwoord op de handelingsverlegenheid waarin de topmanager verkeert. Dat de teamleider door de opdrachtgever als zeer competent wordt beoordeeld, draagt bij aan het vertrouwen en daarmee aan het succes. De opdrachtgever typeert hem als iemand die uitstekend in staat is om een impuls te geven in een organisatie. Hij noemt hem – met een echo van een reclame over een schoonmaakmiddel – een 'witte tornado'. Wat de teamleider doet is congruent met wat de bestuursvoorzitter wil. Die signaleert met grote instemming dat de teamleider als geen ander in staat is een relatie aan te gaan met mensen van de lokale organisaties en een omslag weet te bewerkstelligen. De congruentie tussen belofte en resultaat: '(...) *boezemt natuurlijk vertrouwen in*' (in box 6). Hij weet controleerbaar nieuwe profijtelijkheid te creëren. Dat dit gepaard gaat met fricties (brandjes, aanvaringen en weerstand) die ingrijpen vereisen, is dan acceptabel voor de bestuursvoorzitter. Resultaat en risico's zijn wat hem betreft in balans! Overigens draagt ook het gedrag van de bestuursvoorzitter als opdrachtgever zelf bij tot het succes: die raadpleegt een 'peer' om zijn vermoedens te toetsen. Die adviezen bewerkstelligen de contractering en het samen in zee gaan. Ook checkt hij de beweringen van de teamleider.

Richting *lokale managers* begaat de teamleider ook de weg van vertrouwensvorming, gegeven het ontbreken van *full commitment* als gevolg van ingesleten patronen in het speelveld. Hier blijken frequente bezoeken aan lokale spelers te helpen om over en weer de risico's en wat voor beide partijen relevant is, te begrijpen. Voor het beïnvloeden van de risicobereidheid die nodig is voor participatie in een innovatietraject, blijken vertrouwelijke managementconferenties





zinnig. Daarin wordt ook gebruikgemaakt van groepsdynamische processen (polarisatie). Deze aanpak leidt tot verbetering van het commitment van lokale managers, ook bij hen die normaliter niet vooroplopen bij innovaties: een analyse toonde aan dat onder zestien deelnemende lokale organisaties een goede spreiding zat van *innovator*, *early adopter*, *early majority* en *late majority*. In die zin helpen deze conferenties bij het ombuigen van wantrouwenvorming in vertrouwen en bij het keren van vicieuze cirkels.

Is reductie van risicoperceptie en vertrouwenvorming ook de sleutel op de activiteiten van de teamleider richting zijn *team*? Dat zouden we dan moeten terugvinden in verhalen van de programmamanagers. Die hebben we wel gehoord, maar nooit systematisch vanuit deze invalshoek opgetekend. Wel geven de resultaten van een jaarlijkse meting van de werknemerstevredenheid binnen de organisatie een indicatie. In dit standaardonderzoek scoorde dit team in hun laatste jaar in de hele organisatie het hoogst op gepercipieerde werklust, maar ook het hoogst op tevredenheid met het werk. De teamleden hebben het enorm naar hun zin in hun rol. Ook scoorde dit team hoog op de frequentie van conflict. Dit zou men kunnen zien als contrair met 'een vertrouwensvolle relatie'. Wij herinneren hier echter aan de oude wijsheid (vgl. Bly, 1990, p. 178) dat naarmate partners elkaar beter kennen en elkaar meer vertrouwen, zij ook beter met elkaar een conflict kunnen uitvechten zonder dat dit leidt tot schade. Oftewel: we zien hier een constructief conflict. Bij een slotbijeenkomst keken de teamleden volgens eigen zeggen terug op een uitermate leerzame periode. Kortom: er is keihard gewerkt, met veel plezier, op het scherp van de snede.

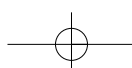
De teamleider bewandelt daartoe naar zijn eigen zeggen de weg van 'motiverend management'. We zouden dit kunnen typeren als 'nabij leiderschap'. Die woorden staan voor een sterk inhoudelijk betrokken en contactrijke manier van leidinggeven. De manager gaat voortdurend na hoe het gesteld is met de taakrijpheid en risicobereidheid van de 'volgers'. De manager schakelt steeds snel terug van delegeren en loslaten naar bijstaan, om de benodigde hoge risicobereidheid en daarmee het beoogde resultaat veilig te stellen. Het repertoire dat hoort bij 'nabij leiderschap', blijkt een sterke overeenkomst te hebben met de activiteiten die Bijlsma-Frankema (Bijlsma-Frankema en Van de Bunt, 2003; Bijlsma-Frankema en Smid, 2006) samenvat in haar MAGSOP©-formule.

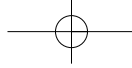
Box 8.

MAGSOP©

Bijlsma-Frankema stelt dat een team maar een betrekkelijk klein aantal criteria hanteert om de leidinggevende te beoordelen op basis waarvan de teamleden besluiten al dan niet risico's te nemen. Haar vinding is dat de risicobereidheid en daarmee de performance van teams sterk verbeteren als leiders:

- M heel expliciet *monitoren* of de teamleden hun gestelde doelen ook halen;
- A de *waardering* over successen expliciet uitspreken en rechtvaardig beoordelen;
- G de teamleden *helpen* bij het halen van hun doelen als het ze op eigen kracht niet lukt;
- S hen *helpen* bij het oplossen van problemen in de samenwerking met anderen;
- O *open* staan voor suggesties van de teamleden; en
- P hen helpen bij het oplossen van *problemen*.





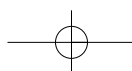
Volgens Bijlsma-Frankema zal het toepassen van dit repertoire zich uiten in een goede performance en een hoog niveau van vertrouwen. Die performance troffen we aan en het vertrouwensniveau lijkt ook hoog.

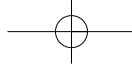
In dit speelveld lijkt effectieve omgang met de risicoperceptie van de spelers op de diverse plekken dus de sleutel tot een goede slaagkans van innovatie. Dit biedt een scherpere focus op de dertien sets teamgerichte managementactiviteiten en het bijbehorende contextmanagement. Het blijkt daarbij mogelijk om ook met collega's die niet op voorhand de finesses van programmamanagement beheersen, tot het bereiken van de doelen te komen, zonder dat daar een complete opleiding voor nodig is. Op gezette tijden *just-in-time* samenspraak, zowel bilateraal als in het hele team, blijkt voldoende.

6. Conclusie

Op grond van deze casus kunnen we stellen dat met succes een team leiden in de fase van implementatie van een innovatie in een netwerk een veel inhoudelijkere betrokkenheid en een veel contactrijkere manier van leidinggeven aan professionals vraagt dan de literatuur (Weggeman, 2007) meestal suggereert. Bovendien vergt het veel inspanning om de weg voor de teamleden in het veld te effenen. Kennis delen, creatieve samenspraak en duidelijke taaktoedeling over het 'hoe' lijken van groot belang. Risico's hanteerbaar maken en inzetten op vertrouwensvorming lijken sleutelactiviteiten.

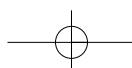
Natuurlijk is het te vroeg om deze stelling algemene geldigheid te verlenen: één casus, hoe diepgaand en lang ook onderzocht, is hiervoor natuurlijk niet genoeg. Maar naar inzicht van de onderzoekers zou het toch zeer de moeite waard zijn om een aantal andere grootschalige implementatietrajecten met deze *embedded* onderzoeksaanpak en mix van onderzoekstechnieken te bekijken vanuit de optiek van risico en vertrouwen. We vermoeden wel dat er zeker ook grenzen zijn aan de effectiviteit van de hier gehanteerde wijze van leiderschap en contextmanagement. Als lokale managers zich echt comfortabel voelen bij een situatie, geen handelingsverlegenheid of urgentie ervaren en aldus echt geen enkel commitment hebben om samen te werken met degene die de innovatie moet realiseren, dan hebben op vertrouwensvorming gerichte interventies geen nut. Dan lijken ons andere beïnvloedingsstijlen, zoals coalities sluiten of die mensen simpel negeren, relevanter. En dan moeten we ons überhaupt afvragen of innoveren wel zin heeft.

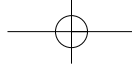




Literatuur

- Argyris, C., en D. Schön – *Theory in Practice*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1974
- Balogun, J., A.S. Huff, P. Johnson – Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. – In: *Journal of Management Studies* 40 (2003) p. 197-224
- Bijlsma-Frankema, K.M., G.A.C. Smid – Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties. – In: A.F.A. Korsten en P.J.M. de Goede (red) – *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnoses en therapieën*. – Den Haag : Elsevier, 2006
- Bijlsma-Frankema, K.M., G.G. van de Bunt – Antecedents of trust in managers, a ‘bottom up’ approach. – In: *Personnel Review* 43 (2003) 5, p. 638-664
- Bly, R. – *Iron John*. – Boston : Addison-Wesley, 1990
- Chakravorti, B. – The new rules for Bringing innovations to market. – In: *Harvard Business Review* 82 (2004) 3, p. 58-67
- Christensen, C.L. – *The innovators dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. – Boston : HBS press, 1997
- Erlandson, D., E. Harris, B. Skipper, en S. Allen – *Doing Naturalistic Inquiry. A Guide to methods*. – Newbury Park : Sage Publications, 1993
- Fincham, R. – Charisma Versus Technique : Differentiability the Expertise of Management Gurus and Management Consultants. – In: R. Fincham en T. Clark – *Critical Consulting : New Perspectives on the Management Advice Industry*. – Oxford : Blackwell, 2002, p. 191-205
- Fincham, Robin – The Consultant-Client Relationship : Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. – In: *Journal of Management Studies* 36 (1999) 3, p. 335-351
- Glaser, B., en A. Strauss – *The discovery of grounded theory*. – Chicago : Aldine, 1967
- Graaf, H. van de, en R. Hoppe – Ex ante schattingen van uitvoerbaarheid van beleid : doel en werkwijze. – In: R. Hoppe (red.) – *Trends in beleidsvormings-theorie en ontwerpleer*. – Amsterdam : VU-uitgeverij, 1985, p. 139-163
- Guba, E.G., en Y.S. Lincoln – *Fourth Generation Evaluation*. – Newbury Park : Sage Publications, 1989
- Horner, M. – Leadership theory : past, present and future. – In: *Team Performance Management* 3 (1997) 4, p. 270-286
- Hoving, H. – *Leiden met PIT : inspireren en innoveren in organisaties*. – Utrecht : Lemma, 2000
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin, en R. Whittington – *Strategy as Practice : Research Directions and Resources*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2007
- Jong, J. de, en D. den Hartog – Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. – In: *Gedrag en Organisatie* 18 (2005) 5, p. 235-259
- Jong, J. de, en D. den Hartog – *Leadership as a determinant of innovative behaviour. A conceptual framework*. – Zoetermeer : Scales, 2003





- Jong, J. de, en P. Vermeulen – *Organizing successful service development : A literature review.* – Zoetermeer : Scales, 2003
- Klootwijk, H., en R. Wagenaar – Veranderingsprocessen in bureaucratische organisaties. – In: *M&O. Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid* 37 (1983) 6, p. 402-415
- Mintzberg, H. – *The nature of managerial work.* – New York : Harper Row, 1973
- Möllering, G. – The Nature of trust. From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation an suspension. – In: *Sociology* 35 (2001) 2, p. 403-420
- Morgan, G. – *Finding Your 15% : The Art of Mobilizing Small Changes to Produce Large Effects.* – <http://www.imaginiz.com/provocative/concept/find.html> downloaded 20-11-2006
- Pettigrew, A. – Longitudinal field research on change. – In: *Organization Science* 1 (1990) 3
- Pettigrew, A. – What is a Processual analysis? – In: *Scandinavian Journal of Management* 13 (1997) 4, p. 337-348
- Srivastva, S., D. Cooperrider – *Appreciative Management and Leadership : The Power of Positive Thought and Action in Organization.* – San Francisco : Jossey-Bass, 1990
- Tak, T. van der, G. Wijnen – *Programmamanagement, sturen op samenhang.* – Deventer : Kluwer, 2007
- Vermeulen P. – *Organizing product innovation in the financial services sector. How banks and insurance companies organize their product innovation processes.* – Nijmegen : Nijmegen University Press, 2001
- Vermeulen, P., F. van den Bosch, H. Volberda – Complex Incremental Product Innovation in Established Service Firms : A Micro Institutional Perspective. – In: *Organization Studies* 28 (2007) 10, p. 1523-1546
- Weggeman, M. – *Leidinggeven aan professionals? Niet doen. Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie.* – Schiedam : Scriptum, 2007
- Whittington, R. – Strategy as a practice. – In: *Long Range Planning* 29 (1996) 5, p. 731-735
- Williams, D., T. Parr – *Enterprise Programme Management. Delivering Value.* – New York : Palgrave Macmillan, 2006
- Winkler, I. – Personale Führung in Unternehmensnetzwerken: Eine Analyse der Netzwerkliteratuur. – In: *M@n@gement* 9 (2006) 2, p. 49-71
- Winograd, T., en F. Flores – *Understanding Computers and Cognition. A new foundation for design.* – Boston : Addison Wesley, 1996
- Wulfen, G. van – *Nieuwe producten bedenken. Een praktische reisgids voor organisaties die willen groeien.* – Harlow : Pearson Prentice Hall, 2006.

