

Ruimte voor vernieuwing in organisaties

Het Progressie Pantheon

*Herman Hoving en Rainer Hensel **

Versterk Organizational Readiness To Innovation
Wees selectief met Innovatie Management

Separate summary

Inhoud

1. Inleiding

2. Progressie in vernieuwing.

3. Op safari

4. Leiderschap en cultuur als bouwstenen voor een Pantheon voor vernieuwing

5. Het Progressie Pantheon

6. Implicaties

Praktijk

Onderzoek

Appendix

Innovatiepaden

* Contact persoon voor dit artikel is dr. Herman Hoving, 06 546 00 535, Herman@PantaPsychologie.nl

I. Inleiding

Naast het beheren - 'business as usual' - kan saneren en vernieuwen tot de dagelijkse realiteit van gezonde bedrijven worden gerekend. Of zoals Jack Welch zijn benadering van bedrijven kortweg samenvatte: "*Fix, sell or close*", waarbij de fix voor hem zowel business as usual als innovatie betekende. Voor situaties waar meer van hetzelfde niet werkt en er anders moet worden gedacht en gehandeld gaan we hier een aanpak voor het organiseren van vernieuwing uitwerken. Om een beter begrip te krijgen van het organiseren van vernieuwing richten we ons hier eerst op besluitvorming rond innovatie. Het oplossen van problemen in de innovatie arena is een uitdaging voor het organiseren van vernieuwing in het algemeen. Daarom trekken we eerst lessen uit de innovatie theorie en praktijk om vervolgens in te gaan op de organisatie van vernieuwing in organisaties. Hoe ziet deze uitdaging van de innovatie er momenteel uit?

1.1. Innovatie management in vogelvlucht.

Een innovatie - iets nieuws - verschijnt meestal in de gedaante van een nieuw product, een nieuwe dienst, of een nieuwe technologie of organisatiewijze. Ook wordt innovatie vaak gerelateerd aan marketing en/of ICT. Zo noemde MP Rutte innovatie en ICT nog in 1 adem, daarmee de indruk wekkend dat het voor hem om hetzelfde gaat. Innovatie omvat echter meer, hetgeen goed tot uitdrukking komt in een definitie van innovatie management. Management van innovatie is dan gedefinieerd als *'to bring ideas into good currency within an institutional context'* (Van de Ven et al., 2008). Op dit abstractere niveau kan vernieuwing dan ook worden gezien als het genereren en doorvoeren van ideeën in een organisatie.

Innovatie is in het algemeen een vorm van strategie van een organisatie of een bedrijf. In tegenstelling tot andere strategieën, bijvoorbeeld de overname strategie, is de strategie bij innovatie gericht op het bereiken van continuïteit door autonome groei die kan worden gerealiseerd doordat het bedrijf zelf nieuwe activiteiten ontwikkelt. Uiteraard kan een bedrijf ook groeien door 'meer van hetzelfde' te doen, maar dit is, niet alleen bij innovatie, vaak een doodlopende weg in het leven (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974) .

Bij de benadering van strategie in organisaties worden dan een negental verschillende scholen onderscheiden (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008). De Positionering, de Planning en de Design School zijn volgens hen dominant in de praktijk van strategie ontwikkeling en innovatie. Wel ontvouwen ze aan het eind van hun beschouwingen een interessant model waarin *alle* scholen een rol spelen. Hierna zal blijken dat deze benadering goed ook van pas kan komen bij organisatie van vernieuwing. We komen er in paragraaf drie op terug.

Onderzoek met de Erasmus Concurrentie en Innovatie monitor in Nederland (2016) heeft de laatste jaren laten zien dat de organisatie van het innovatieproces steeds belangrijker wordt. Alle afdelingen en disciplines zijn dan betrokken en deze dienen op de juiste wijze te worden aangestuurd. Innovatie is daarmee meer dan R&D, wordt ook wel sociale innovatie genoemd en is een organisatie breed fenomeen. Dan is Innovatie geen ordelijk lineair verloopend proces dat met innovatie management kan worden aangepakt, zoals vaak wordt aangenomen. Zie voor innovatie als een rationeel georganiseerd lineair proces als exemplarisch voorbeeld het werk van Trott (2008).

Een geheel ander beeld dook op uit een diepgaand longitudinaal onderzoek naar het verloop van innovatieprojecten in twintig bedrijven, het Minnesota Innovation Research Program (MIRP) onder leiding van Andrew van de Ven dat in 1983 was gestart (Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 2008). In tegenstelling tot veel prescriptieve studies bestond dit onderzoek uit een nauwgezette registratie en analyse van *gedrag* bij het transformeren van ideeën in organisaties. Dat levert belangwekkende inzichten op over het verloop en het organiseren van innovatie.

In dit omvangrijke onderzoek hanteerden de onderzoekers een vijf componenten model om te onderzoeken hoe nieuwe ideeën (1) werden ontwikkeld om resultaten (2) te bereiken door mensen (3) die betrokken zijn bij onderlinge transacties (4) in wisselende organisatie contexten (5). Wat werd er gevonden?

De innovation journey bleek een zich herhalende cyclus van divergerende en convergerende activiteiten die min of meer simultaan plaats vonden op verschillende niveaus van analyse.

Traditionele aannamen uit de innovatie literatuur, zoals bij Trott (2008), kwamen geenszins overeen met hetgeen werd gevonden. Ideeën wijzigden voortdurend in het verloop van het proces.

Uitkomsten waren niet stabiel en leidden tot spin offs in de vorm van nieuwe ideeën en projecten.

De reizigers tijdens deze tocht bestonden niet uit een ondernemer met een vast innovatie team maar uit wisselende groepen waarvan de leden verschillende rollen vervulden. Transacties vonden niet op een voorspelbare wijze plaats en ook de context wisselde en bestond uit een omgeving die voortdurend werd geïnterpreteerd en dan de innovatie weer eens ondersteunde om die vervolgens weer af te breken. Het proces was niet eenvoudig noch cumulatief, doch bestond uit vele divergerende en convergerende paden die niet altijd met elkaar in verbinding stonden.

Concluderend verliep de innovatie tocht minder ordelijk dan traditionele management en organisatie modellen voorstellen, aldus de onderzoekers. Innovatie, innoveren, of innovatief gedrag bleek vooral leren, hetgeen reeds door Buijs (1987) was betoogd en in de 'Learning School' voor strategie ontwikkeling (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008) wordt bevestigd. Hiermee wordt al een stap gezet in de richting van een werkbare aanpak van vernieuwing, maar dat maakt van de innovation journey nog geen gelopen race.

Gelukkig laten Van de Ven et al. (2008) het niet bij bovenstaande constatering van innovatie als een welhaast onmogelijke expeditie maar geven zij ook een belangrijke aanwijzing voor het organiseren van innovatie. Volgens hen ontstaat er namelijk een paradox wanneer men innovatie als toevalsproces wil controleren, terwijl toeval niet kan worden beheerst. De oplossing van deze paradox schuilt in het organiseren van innovatie als een leerproces. We nemen deze paradox serieus en de aanbeveling van Van de Ven et al. om innovatie als een leerproces te organiseren ter harte. Daarmee wordt een aanpak ontwikkeld waarmee deze Controle paradox bij innovatie is opgelost. Mogelijk ook de Kennis en de Tijd paradox, zie intermezzo, maar de beoordeling daarvan laten we na lezing van dit artikel over aan de lezer.

Intermezzo

De Tijd Paradox : Voor innovatie is nooit tijd. Gaat het goed met het bedrijf dan acht men innovatie niet nodig en wordt er geen tijd aan besteed. Gaat het slecht dan moeten alle zeilen worden bijgezet, bijvoorbeeld om kosten te reduceren, en is er ook geen tijd (meer) voor innovatie.

De Kennis Paradox : Voor bedrijven zou veel kennis beschikbaar zijn, bijvoorbeeld bij universiteiten en andere kennisinstituten, welke ze voor innovatie kunnen benutten. Bedrijven hebben hiervan echter geen notie en ze maken er te weinig gebruik van.

Paradoxen leiden vaak tot inertie zodat problemen niet worden aangepakt, laat staan worden opgelost. Door de innovatie paradoxen kan dan van vernieuwing niets of weinig terecht komen. Verder hebben we bij verandering, en in het bijzonder bij innovatie, ook nog eens te kampen met verliesaversie. Hoe kunnen we in het volle besef van deze verliesaversie en lastige paradoxen dan toch nog mensen in organisaties motiveren met innovatie, innovatief gedrag, en meer algemeen met vernieuwing, aan de slag te gaan? Daarover kan het Progressie Principe meer zeggen.

2. Progressie in vernieuwing .

De algemene vraag naar motivatie stond voor Amabile en Kramer (2011) centraal in hun onderzoek naar inner work life. Het antwoord is verrassend helder en goed generaliseerbaar naar andere contexten en dus ook voor vernieuwing in organisaties relevant. Niets blijkt, aldus hun bevindingen die in een boek en diverse publicaties zijn neergelegd, zo sterk te motiveren als het maken van *voortgang* die ook het ultieme doel van leerprocessen is. Centraal zou voor iedereen de volgende vraag moeten staan: “*Ben ik ook wat opgeschoten vandaag?*” Dat geldt natuurlijk ook bij leren en blijkt het geval te zijn wanneer sprake is van katalysatoren en voedingsbronnen (Amabile en Kramer, 2011) in de werksituatie, ook daar waar het op leren aankomt.

Hier sluit het fenomeen ‘self efficacy’ dat vooral door Bandura is onderzocht naadloos op aan. Een hoge mate van self- efficacy - vertrouwen in het eigen kunnen en het leren oplossen van complexe problemen - hangt samen met de volgende twee dimensies: 1) een cognitieve visie welke handelingsstrategieën effectief kunnen zijn om de problemen te tackelen, en 2) een inschatting wanneer men zelf deze specifieke handelingsstrategieën toepast, de kans dat men het probleem oplost groot is.

Men moet dus van zichzelf waargenomen hebben dat de eigen handelingsstrategieën succes hebben gehad (Bandura, 1993). Wanneer je mensen optimaal wil laten presteren bij de leerprocessen moet er dus voor worden gezorgd dat ze zo mogelijk dagelijks voortgang ervaren door mensgerichte (voeding) en taakgerichte steun (katalysatoren).

Hoewel Amabile en Kramer dit niet met zo veel woorden noemen, verwijzen diverse katalysatoren en voedingselementen, zoals *stellen van doelen, toestaan van autonomie, ruimte bieden voor ideeën, respect en aanmoedigen*, naar factoren die ook in onderzoek naar de relatie tussen innovatie en *leiderschap* naar voren zijn gekomen (Hoving, 2000; 2002). Hierin werd leiderschap als het uitoefenen van invloed opgevat, onder meer door Inspireren en Richten. Inspireren bleek de meeste invloed op innovatie te hebben en te beschrijven in termen van ‘ruimte te bieden voor ideeën’, ‘respect voor individuele verschillen’ (ook individuele consideratie genoemd) en ‘benadrukken van de sterke kanten van volgers’ (aanmoedigen). Richten komt neer op het bepalen van doelen (‘goalsetting’), hierboven door Amabile en Kramer ‘stellen van doelen’ genoemd. In paragraaf vier komen we hier op terug.

Innovatie is nu naar voren gekomen als een leerproces waarop met leiderschap invloed kan worden uitgeoefend teneinde progressie te maken. In de appendix wordt dit leerproces weergegeven met verschillende paden die leiden naar innovatie. Voortgang betekent het succesvol afronden van de verschillende fasen in dit proces.

Leiderschap maakt deel uit van de three way fit bij strategie ontwikkeling. Om meer licht te werpen op deze fit en op het organiseren van vernieuwing gaan we op ‘strategie safari’.

3. Op safari

We gaan op safari voor strategie ontwikkeling en stuiten dan allereerst op de 'three way fit', drie verschillende factoren die een centrale rol spelen bij strategie ontwikkeling. Het three way fit model is gebaseerd op de onderzoeken van Lawrence en Lorsch (1967) en Lorsch & Morse (1974). De belangrijkste conclusie van deze twee onderzoeken komt erop neer dat het vrij zinloos lijkt te zijn om werknemers op ondernemend en initiatiefrijk gedrag aan te spreken, als de organisatiecultuur zeer bureaucratisch is en het leiderschap als autocratisch en top-down gekenmerkt kan worden. Ook een organisatie- of taakstructuur, waarin het arbeidsproces in zeer veel deelprocessen opgesplitst is, ondermijnt het effect van ondernemende en innoverende capaciteiten (Cummings & Worley, 2005).

Dit is vooral theoretisch maar ook pragmatisch zeer interessant. De onderzoeken van Lawrence en Lorsch (1967) en Lorsch & Morse (1974) hebben aangetoond, dat de ontwikkeldoelen van vernieuwingstrajecten alleen maar effectief zijn als de te verwezenlijken doelen passen of afgestemd zijn op de boven genoemde kenmerken van de organisatiecontext. Als men dus ondernemend of initiatiefrijk gedrag op enigerlei wijze wil versterken, dan is dit blijkbaar alleen maar effectief, als de organisatiecultuur initiatiefrijk en ondernemend gedrag ook daadwerkelijk ondersteunt. Hetzelfde geldt voor een sterke mate van arbeidsdifferentiatie. Als de belangrijkste werkprocessen sterk in deelprocessen zijn opgesplitst dan ondermijnt dit het innoverende en adaptieve vermogen binnen organisaties. Ook gaat er een negatieve invloed uit van top down leiderschap op de innoverende capaciteiten van werknemers om te innoveren, dus om te leren.

Daarnaast hebben de onderzoeken van Lawrence en Lorsch (1967) en Lorsch & Morse (1974) aangetoond, dat het van belang is dat bij de conflicthantering binnen organisaties de belangen van alle betrokken partijen behartigd worden, dus de sfeer rond deze conflicthantering open en er sprake van een win-win conflicthanteringstijl is.

Het moge duidelijk zijn dat in de meeste organisaties die willen vernieuwen de organisatieomgeving complex is, de oorzaak en gevolg relaties (causaliteiten) lastig zijn te analyseren en directe feedback vaak langzaam en moeilijk is te interpreteren. Nu wordt duidelijk dat er analytische innovatieve capaciteiten vereist zijn om in zo'n omgeving goed te kunnen functioneren.

De kracht van het three way fit raamwerk laat zien dat zulke innovatieve leer-capaciteiten alleen maar dan ingezet kunnen worden, als er een lage mate van arbeidsdifferentiatie en een lage mate van standaardisatie van werkprocessen de structuur kenmerkt, als er een open en lerende organisatiecultuur bestaat en de leiderschapsstijl als participatief, democratisch of coachend gekenmerkt kan worden.

In een onvoorspelbare en ambigue organisatieomgeving met veel complexe oorzaak-gevolg relaties moet de individuele werknemer over capaciteiten beschikken om ambigue, complexe informatie te analyseren en op visionaire wijze relevante verbanden te onderkennen. Er moet tevens sprake zijn van een weinig gedifferentieerde taak of organisatiestructuur, de organisatiecultuur moet op innoveren en leren afgestemd zijn, en leiderschapsstijl moet als participatief en democratisch gekenmerkt kunnen worden, en op empowerment en transformatie gericht zijn.

De three way fit kan worden beschouwd als een eerste systematische poging om samenhang aan te brengen in de belangrijkste determinanten van strategie - leiderschap, structuur en cultuur - en behoort tot de zogenoemde contingentie benadering waarin de omgeving van de organisatie een belangrijke rol speelt. Dat is later door andere auteurs (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008) verder opgepakt en met een prachtige ' strategie safari' verkend en in kaart gebracht. We volgen hun pad.*

Zij onderscheiden bij strategie ontwikkeling, naast de contingentie of de 'environment school' nog negen scholen waarvan de ' Learning School' reeds is genoemd als meest relevant voor vernieuwing. Het meest interessante aan de uitkomst van de strategie safari is echter dat alle scholen ertoe blijken te kunnen doen. Bovendien blijken ze fraai rond het strategie proces te kunnen worden georganiseerd in een tentatief model waarin de scholen geordend worden binnen het proces van probleem oplossen bij strategie ontwikkeling.

Curieus is dat dit model tien jaren eerder ook al door Mintzberg & Lampel (1999) is gepostuleerd in het Sloan Management Review waarbij ze zich afvroegen hoe onderscheidend de verschillende scholen kunnen zijn: *" Do they represent different processes, that is different approaches to strategy formation, or different parts of the same process?"*

En even verder merken ze op :

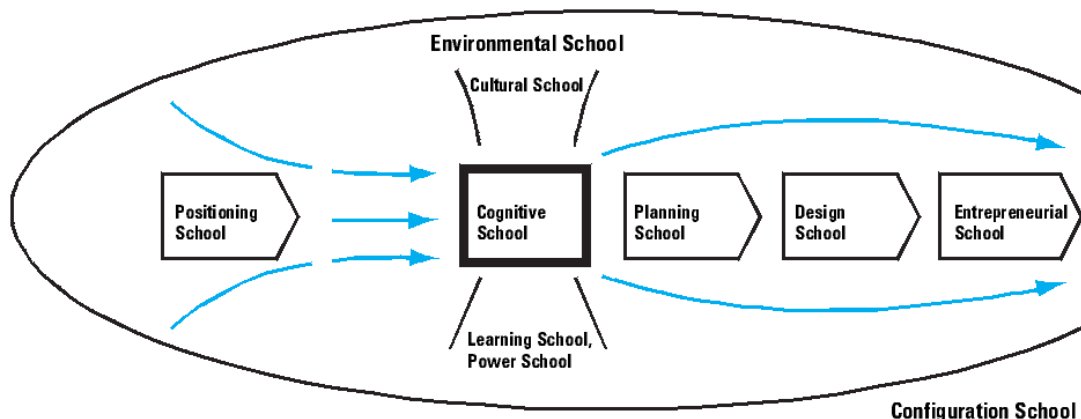
" Dealing with all this complexity in one process may seem overwhelming. But that is the nature of the beast, for the fault lies neither in the stars nor in ourselves, but in the process itself. Strategy formation is judgmental designing, intuitive visioning and emergent learning; it is about transformation as well as perpetuation; it must involve individual cognition and social interaction, cooperative as well as conflictive; it has to include analyzing before and programming after as well as negotiating during; and all this must be in response to what may be a demanding environment. Try to omit any of this, and watch what happens!" Mintzberg & Lampel (1999, p 27).

Deze waarschuwing kunnen we natuurlijk niet negeren en daarom gaan we hier de uitdaging aan om de scholen in een proces te organiseren zoals later ook wordt gesuggereerd door Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2008). We hanteren daarom de figuur die in 1999 reeds is gepresenteerd door Mintzberg & Lampel, zie figuur 1.

* Zie ook <https://richardjamessharp.wordpress.com/2010/10/23/> voor een overzicht van strategie modellen.

Figure 1

Strategy Formation as a Single Process



Figuur 1: Strategie ontwikkeling met de 9 scholen (Mintzberg & Lampel, 1999, p 27).

In het hierboven geschetste proces wordt door volgens positionerings school een analyse van de beginsituatie gemaakt (b.v. strategische kloof analyse) welke volgens de cognitieve school leidt tot kennisontwikkeling (b.v. in de vorm van visie). Vervolgens wordt de ontwikkeling van oplossingen gepland (planning school) en ontworpen (design school) in concrete nieuwe activiteiten zoals b.v. diensten, werkwijzen en/of producten die op ondernemende wijze (ondernemer school) op de markt worden gebracht. Dit alles wordt gefaciliteerd door 'leraren' (learning school), 'politici' (power school) en 'cultuurmanagers' (cultural school).

Zo zoeken we hier verder naar een door de auteurs gevraagd begrip, zie citaat op de vorige pagina, van de eigen evolutie van het gebied van strategie management en wel in een samenhang tussen de verschillende scholen. We postuleren hier dat:

- a) alle scholen ertoe kunnen doen
- b) een bepaalde volgorde in de bijdrage van de scholen is te onderscheiden
- c) er scholen zijn die een *directe* bijdrage aan het proces leveren en scholen, te weten de Culture, Political en Learning School, die dat op *indirecte* wijze doen.

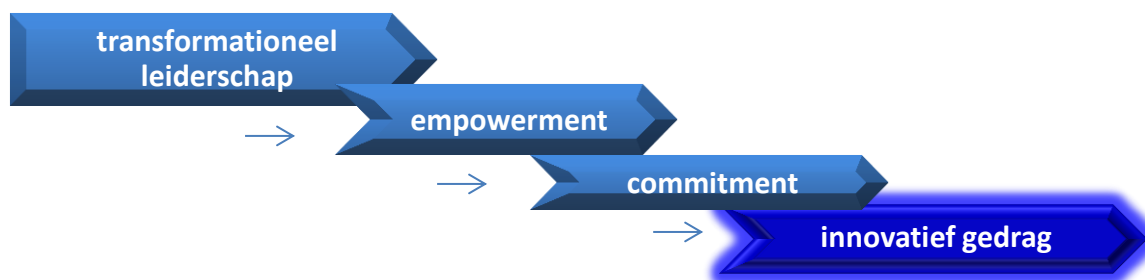
Deze inzichten worden gebruikt om hierna de bouwstenen van een aanpak van vernieuwing te construeren, geïnspireerd door de observatie van Mintzberg& Lampel (1999) dat strategie ontwikkeling ook wordt voortgestuwd door de creativiteit van managers , omdat zij ook nieuwe wegen zoeken om strategisch bezig te zijn. En dat geldt mutatis mutandis ook voor onderzoekers en adviseurs / interventiekundigen die zich met vernieuwing bezig houden. Nieuwe wegen voor strategie ontwikkeling worden hier ook verkend en de safari wordt vervolgd.

4. Leiderschap en cultuur als bouwstenen van een Pantheon voor vernieuwing.

Eerst wordt ingegaan op de relatie tussen innovatief (strategisch) gedrag en leiderschap. Een speciale vorm van leiderschap die neerkomt op het beïnvloeden van volgers door ze te inspireren tot buitengewone prestaties, blijkt een goede fit met innovatie te vertonen. Na de behandeling van cultuur in de vorm van de verschillende oriëntaties op macht, personen, strategische rollen en taken in organisaties, zijn alle bouwstenen verzameld. De organisatiedynamica bij het organiseren van het vernieuwingsproces zal in paragraaf vijf vorm krijgen in een Progressie Pantheon.

4.1. Leiderschap en innovatie

Leiderschap speelt een belangrijke rol bij leerprocessen en innovatie. Diverse studies dragen interessant materiaal aan over de relatie tussen leiderschap en innovatie (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Aragón-Correa, García-Morales, Córdón-Pozo, 2007; Gumusluoglu en Ilsev, 2009; Nederveen Pieterse, Knippenberg, Schippers, en Stam, 2010; Ismail, Hasan, Ahmad, Mohd & Munirah, 2011; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Opvallend is de overeenstemming tussen verschillende onderzoekers over de intermediërende rol van commitment en empowerment bij de invloed die transformationeel leiderschap op innovatief gedrag kan hebben, in figuur 2 weergegeven.



Figuur 2: De relatie tussen leiderschap en innovatief gedrag

Deze studies demonstreren dat transformationeel leiderschap innovatie versterkt middels het vergroten van empowerment en van commitment. Hier komt de factor commitment nadrukkelijk naar voren in relatie tot strategie ontwikkeling. Het gaat er om strategieën te ontwikkelen die daadwerkelijk zullen worden opgevolgd, waarvoor dus ook commitment is in de organisatie. De verbinding die Aragón-Correa, García-Morales & Córdón-Pozo (2007) maken tussen transformationeel leiderschap en leren in organisaties is in dit verband ook interessant.

Het voorgaande introduceert de rol van transformationeel leiderschap bij vernieuwing als het organiseren van leerprocessen die innovatief gedrag kunnen versterken. Deze elementen vragen om een nadere uitwerking.

4.1.1. Transformationeel en transactioneel leiderschap

Transformationeel leiderschap speelt dus een cruciale rol bij het realiseren van innovatie. Deze vorm van leiderschap wordt vaak naast transactioneel leiderschap geplaatst. Er zijn belangrijke verschillen.

Transformationele leiders hebben een bijzondere, 'transformerende' invloed op hun medewerkers, zodanig dat hun talenten en unieke capaciteiten een belangrijke bijdrage leveren bij het realiseren van innovatief gedrag (Bass, 1985, Bass en Avolio 1994). Transformationeel leiderschap stimuleert innovatie vooral, omdat transformationele leiders een inspirerende visie hebben en anderen zo stimuleren de status quo ter discussie te stellen.

De focus van transactioneel leiderschap ligt op het stellen van concrete, haalbare doelen en de inzet van praktische middelen om de doelen te bereiken. De belangrijkste verschillen worden duidelijk als men de oriëntatie van deze twee verschillende leiderschapstijlen vergelijkt.

Een transformationeel leider:

- Overtuigt medewerkers verder te kijken dan hun eigen belangen
- Maakt medewerkers bewust van gemeenschappelijke waarden, idealen en aspiraties
- Weet unieke capaciteiten van medewerkers te herkennen, in te zetten en verder te ontwikkelen door deze met een organisatiestrategie te verbinden
- Straalt dynamiek uit, weet te enthousiasmeren en inspireren

Een transactionele leider daarentegen:

- Komt met medewerkers overeen welke beloning zij kunnen verwachten bij bepaalde werkzaamheden
- Stelt speciale beloningen voor goed werk in vooruitzicht
- Werkt aan de hand van concrete targets
- Vertelt vaak wat er gedaan moet worden, hoe lang en waar de aandachtspunten liggen

Het is raadzaam om hierbij een nader onderscheid in de verschillende fasen van een innovatieproces te maken. Dat heeft aan het begin een ander karakter dan aan het eind. Het verschil tussen beide vormen van leiderschap kan hiermee nog eens nader worden geadstrueerd.

Dan stimuleren transactionele leiders hun volgers in latere fasen van vernieuwing tot *bepaalde* prestaties waarmee deze zich binnen afgesproken grenzen blijven bewegen, terwijl transformationele leider aan het fuzzy front end van vernieuwing hun volgers inspireren tot *buitengewone* prestaties waarmee grenzen worden overschreden.

Transformationeel Leiderschap wordt meestal gemeten met de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) die daarnaast ook transactioneel leiderschap en laissez faire leiderschap meet. De MLQ schaal die transformationeel leiderschap meet kent de volgende sub dimensies: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* en *Individual Consideration*. Door Marc Buelens (2000) in zijn inspirerende boek met de titel *Managementprofeten* samengevat met de 4 I's van Idealiseren, Inspireren, Intellectualiseren en Individualiseren.

Met de sub dimensie *Idealized Influence* wordt vooral verwezen naar het stimuleren van 'organizational citizenship' door de transformationele leider. *Inspirational Motivation* komt neer op opbouwen van vertrouwen. Met *Intellectual Stimulation* wordt divergent denken gestimuleerd en *Individual Consideration* zorgt er voor dat unieke kwaliteiten van volgers worden (h)erkend.

4.1.2. Invloed

Een ander model dat essentiële sub dimensies in de context van organisatie-leren en innovatie onderscheidt is het Persoonlijke Invloed Tactieken (PIT) model (Hoving, 2000). De Persoonlijke Invloed Tactieken (PIT) vragenlijst maakt onderscheid tussen Inspireren, Consulteren, Overtuigen*, Richten*, Ruilen, Legitimeren, Overreden* en Forceren* als vormen van pro- actieve beïnvloeding op volgers (Hoving, 2000). De laatste tactiek neemt dan een bijzondere plaats in als enige tactiek die op harde sanctiemacht is gebaseerd.

De relevantie van beide modellen wordt duidelijk doordat de tactiek *Inspireren*, vergelijkbaar met de sub dimensies *inspirational motivation* en *intellectual stimulation* van Transformationeel Leiderschap, van invloed bleek te zijn op innovatie (Hoving, 2000). Dit in tegenstelling tot de tactiek 'Ruilen', het uitruilen van werkzaamheden tegen een financiële beloning. Zoals we hiervoor zagen is deze op ruilen gebaseerde overeenkomst een van de kern-karakteristieken van transactioneel leiderschap (Bass, 1985)

Pro actief gedrag, dus een benadering in de vorm van beïnvloedingstactieken, lijkt meer passend in de context van innovatie als een op lange termijn gerichte activiteit dan het hanteren van momentane leiderschapsstijlen. Daarom wordt voorgesteld transformationeel leiderschap te benaderen in de vorm van de 4 I's van Inspireren als beïnvloedingstactiek.

Indachtig het progress principle kan de tactiek Richten worden toegevoegd. Met inzet van deze tactiek mag immers worden verwacht dat activiteiten beter op concrete doelen of 'small wins' worden gericht.

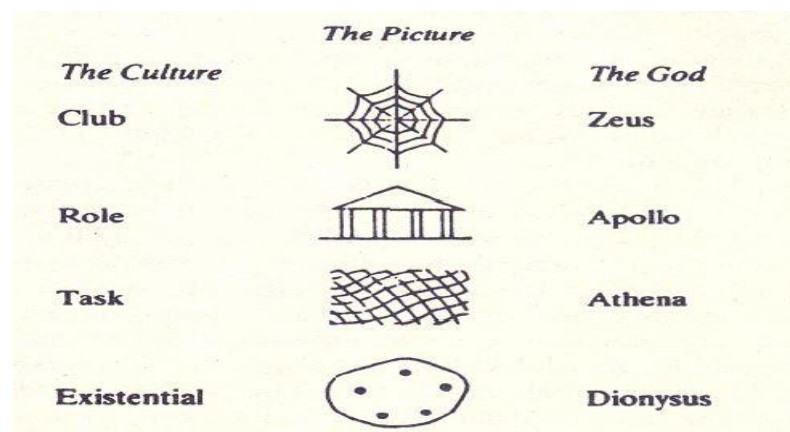
Deze meervoudige benadering van leiderschap past goed bij benaderingen waarin sprake is van gedeeld en 'servant' leiderschap. Leiderschap is daarmee een multi dimensioneel fenomeen dat tot uitdrukking komt in de verschillende vormen van invloed die betrokkenen, zowel leiders als volgers, kunnen uitoefenen.

Daarom wordt leiderschap bij innovatie hier verder benaderd in de vorm van **Inspireren** en **Richten** als pro- actieve wijzen om zodanig invloed op anderen uit te oefenen dat innovatief gedrag ontstaat. En zo men het vernieuwingsproces nog kracht wil bijzetten dan kan men ook overwegen **Forceren** hier aan toe te voegen om de punt op de i te zetten en van innovatie een irreversibel proces te maken.

* *Overtuigen* werd, zie Hoving (2000), *Beargumenteren* genoemd, *Richten* was Doelen Bepalen, *Overreden* was Deskundigheidsmacht Tonen en *Forceren* werd Druk Uitoefenen genoemd.

4.2. Organisatie cultuur

Naast leiderschap speelt organisatie cultuur, de onbewuste programmering van gedrag, een belangrijke rol bij innovatie, zoals ook in de three way fit wordt aangegeven. Op cultuur is moeilijk vat te krijgen. Handy (1995) biedt uitkomst met de 'gods of management'. Vergelijk dit met het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (2005), maar dan met het accent op de richtingen waarop een organisatie zich kan oriënteren om effectief en in dit geval vooral ook innovatief en vernieuwend, te kunnen opereren. Deze verschillende richtingen worden door Handy - heel 'handy' - gesymboliseerd met de Griekse goden Athene, Zeus, Apollo en Dionysos, zie figuur 3.



Figuur 3: Gods of management (Handy, 1995)

Athene staat hierin voor de **taakcultuur** die resultaatgericht is. Organiseren van innovatie komt neer op een besluitvormingsproces waarin *ideeën door verschillende partijen goed in omloop moeten worden gebracht in een institutionele context* (Van de Ven et al., 2008). Dat wordt wel voorgesteld als een stapsgewijs verlopend proces waarin hoofdfasen als koers- en doelbepaling (Buijs, 1987) kunnen worden onderscheiden, zie de appendix.

Deze fasen zijn ook uitgewerkt in zeven stappen op het innovatie pad, welke zijn gebaseerd op 7 wetten voor innovatie (Hoving & Plantinga, 2006). Deze wetten moeten niet worden beschouwd als dwingende voorschriften voor het zetten van stappen op het innovatie pad. Eerder vormen ze een samenstel van *heuristieken voor de koers- en de doelbepaling* die rekening houden met een tamelijk chaotisch verloop via divergente en convergente processen.

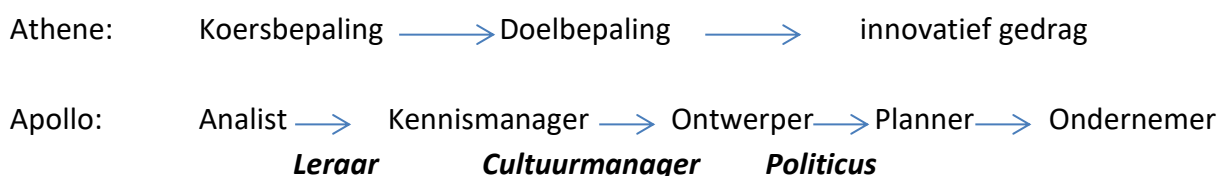
Een voorbeeld moge dit verduidelijken. De vierde wet voor innovatie - Stel Je In Op Kansen - benadrukt dat er lange termijn ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie geïdentificeerd worden. Dan wordt de kans op innovatie groter wanneer men vanuit eigen kracht (tweede wet) inspeelt op een of meer van deze ontwikkelingen. Zo kunnen de wetten niet los van elkaar worden gezien, waarbij kan worden opgemerkt dat, mocht er een hiërarchie in de wetten bestaan, de eerste wet (Koers Op Je Gevoel) het meest de andere wetten omvat en ook in beweging zal zetten wanneer de innovator koerst op zijn gevoel of intuïtie. Intuïtie, volgens Spinoza de hoogste vorm van kennis, wordt dan opgevat als vergeten rationaliteit die hier ook de overige wetten omvat.

Zeus is de spin in het organisatie web en staat voor de macht oriëntatie, of **machtscultuur**. Macht is potentiële invloed en daarmee de basis voor leiderschap en verschillende beïnvloedingstactieken. Hiervoor is reeds een verschuiving van macht naar invloed bepleit. In het gods of management model wordt Zeus dan de figuur die voor het vergroten van het innovatievermogen van de organisatie invloed uitoefent op anderen door te Inspireren en te Richten. Omdat Zeus vooral krachtig optreedt en vaak 'harde' positie- en sanctiemacht gebruikt moeten we Forceren niet vergeten. Hiermee kan innovatie krachtig worden doorgevoerd, maar dit kan ook weerstand oproepen.

Dionysos staat voor de oriëntatie op personen en hun waarden of **persoonscultuur**. Om succesvol te zijn op het innovatie pad zijn naast intuïtie als waarde ook empathie, creativiteit en moed vereist (Hoving&Plantinga, 2006). Hier staat Dionysos voor.

Apollo staat voor de **rolcultuur**, oriëntatie op functies of rollen die in een organisatie voorkomen, zoals productie, verkoop en marketing. Zo kunnen ook bij vernieuwing rollen worden onderscheiden en daarvoor gaan we terug naar de strategie safari. Primaire en ondersteunende rollen zijn eerder afgeleid uit de reeds genoemde strategie scholen die door Mintzberg et al. (2008) in hun strategie safari zijn gevonden (Hoving, 2011), zie de safari in paragraaf drie. Apollo geeft op deze wijze invulling aan een meervoudig perspectief op de rol oriëntatie bij vernieuwing.

De samenwerking tussen Athene en Apollo zou er als volgt uit kunnen zien wanneer we de rollen positioneren in het proces van koers - en doel bepaling, zie figuur 4.



Figuur 4: Afstemming tussen Apollo en Athene bij innovatie

De analist is dan vooral actief in de beginfase van het innovatieproces terwijl de moedige ondernemer uiteindelijk de laatste stap zet en de nieuwe activiteit of innovatie introduceert op de markt. De rollen zijn op directe en indirecte wijze gekoppeld aan de problem-solving cycle, het besluitvormingsproces rond innovatie. De Leraar, de Cultuurmanager en de Politicus zijn ondersteunend aan de primaire besluitvormingsprocessen, en daarmee aan de andere rollen.

Samengevat wordt innovatie of vernieuwing door Athene georganiseerd middels de voortgang van de besluitvorming in het innovatie proces en met Zeus pro actief beïnvloed door te Inspireren, te Richten en te Forceren. Met Apollo worden strategische rollen gemobiliseerd die moeten worden vervuld en met Dionysus wordt innovatie vooral onderbouwd met intuïtie.

In tegenstelling tot de meeste mensen zijn organisaties polytheïstisch. Alle goden doen er dus toe. Hoe kan dan samenwerking tussen deze goden worden georganiseerd wanneer we ons realiseren dat deze goden de vervelende gewoonte hebben voortdurend ruzie met elkaar te maken en dat Athene en Zeus ook goden van de *strijd* zijn en? Bovendien lijkt het configureren van de verschillende strategische rollen bij een proces van koers- en doel bepaling ook nog geen sinecure. M.a.w. ***hoe brengen we samenhang of structuur aan in dit Pantheon?***

5. Het Progressie Pantheon voor vernieuwing in organisaties.

Wanneer vooral de taakgerichte Athene en de machtige Zeus direct invloed uitoefenen op het innovatie proces, wordt innovatie een tamelijk stressvolle aangelegenheid waar de kans op mislukking wel eens groot zou kunnen zijn*. Als positiemacht, als ook belonings- en sanctiemacht de voornaamste machtsmiddelen zijn, dan heeft dat een negatieve invloed op de innovatie-effectiviteit (Ten Have, Ten Have, Huijsmans, & van der Eng, 2015). Een innovatie project onder leiding van Athene en Zeus komt dan vooral neer op een activiteit met deadlines en go/no go beslissingen die kan ontaarden in een kansloze strijd om ideeën, om de tijd en om macht.

Keren we nu weer terug naar Olympische hoogten, dan kan Janus, de poortwachter van de Griekse godenhemel met de twee gezichten ook als poortwachter van dit Pantheon voor vernieuwing functioneren. Janus kan zich dan voordoen met het gezicht van Kronos of dat van Kairos. Beide zijn goden van de tijd.

Als Kronos dwingt hij dan met inzet van Athene innovatie vooral af op de maat van de *chronologische* tijd. Met een innovatieproject probeert hij zo innovatie hanteerbaar en vooral beheersbaar te maken. Kronos at echter ook zijn kinderen op. We zagen reeds dat een directe en taakgerichte aanpak van innovatie met behulp van innovatieprojecten in verschillende opzichten minder wenselijk is en nu begrijpen we ook dat betrokkenen hierbij als het ware worden opgegeten. Ze worden zo geobsedeerd door de tijd en het behalen van concrete resultaten dat deze daardoor onbereikbaar worden.

Voeg daarbij de reeds gememoreerde bevindingen van Van de Ven et al. (2008) waarin innovatie naar voren komt als een toevalsproces, een zich "*herhalende cyclus van divergerende en convergerende activiteiten*." Daarom concludeerden zij dat je innovatie niet kunt *beheersen* maar wel kunt *leren*. Als innovatie een kans op succes wil hebben moeten traditionele noties over controle (management) worden losgelaten. Belangrijke consequentie is dat men er mee moet leren leven dat door herhaalde pogingen en accumulatie van leerervaringen de organisatie die competenties kan opbouwen die bijdragen aan innovatie. Niet zo zeer door innovatie hanteerbaar te maken in de *chronologische* tijd, als wel door innovatie zo belangrijk te maken dat betrokken het juiste *moment* om te innoveren herkennen en kunnen benutten en hiertoe de vaardigheden bezitten.

Kairos is de god van het *juiste moment* (Hoving en Plantinga, 2014). Als Kairos leidt Janus de goden in het Pantheon vooral door innovatie belangrijk te maken. Dan treden Apollo, *gericht op strategische rollen die moeten worden vervuld*, en vooral Dionysos, *persoonsgericht op innovatie waarden*, op de voorgrond. Zo wordt innovatie belangrijk gemaakt en ontstaat '*organizational readiness to innovation*' die door Van de Ven et al. (2008) wordt verkozen boven de directe, op controle gebaseerde aanpak van innovatie die nu nog dominant is in de praktijk. De organisatie wordt zodanig op innovatie voorbereid dat in de dagelijkse praktijk van bedrijfsvoering het juiste moment om te innoveren kan worden herkend en benut.

* Mede hierdoor was de legendarische directeur van Hotel vd Werff op Schiermonnikoog met de bijnaam 'Jan Blauwpak' niet enthousiast over innovatie. "*Innovatie is voor ongeduldige mensen*", zo zei hij in een interview.

Het Progressie Pantheon

De taak oriëntatie (Athene) op besluitvormingsprocessen bij innovatie blijft belangrijk, vooral in de vorm van heuristieken bij de koers- en doelbepaling. De voorbereiding op innovatie bestaat er evenwel uit dat organisatieleden in verschillende strategische rollen en volgens innovatie waarden onder inspirerende leiding leren om met deze heuristieken bij innovatie om te gaan. De organisatie dynamica die zich hierbij afspeelt wordt weergegeven in onderstaand Progressie Pantheon (figuur 5).



Fig. 5 : Het Progressie Pantheon voor het organiseren van vernieuwing.

Hoe wordt hiermee nu de progressie georganiseerd? Welnu, Van de Ven et al. (2008) maken duidelijk dat de organisatie zich kan trainen in innovatief gedrag en innovatie management, en wel door het organiseren van innovatie projecten als *leer* projecten. Deze aanpak is ook reeds door Nonaka en Takeuchi (1996) gepropageerd bij het organiseren van de kennis creërende (innoverende) onderneming. Van de Ven et al. (2008) gebruiken de analogie van de ski pistes waarop het skiën kan worden geleerd. Dan begin je ook niet meteen op een rode piste, maar bouw je ski vaardigheden op via pistes die oplopen in moeilijkheidsgraad. Evenzo kun je trainen in de verschillende niveaus van innovatie management en zo werken aan wat *organizational readiness to innovation* is genoemd.

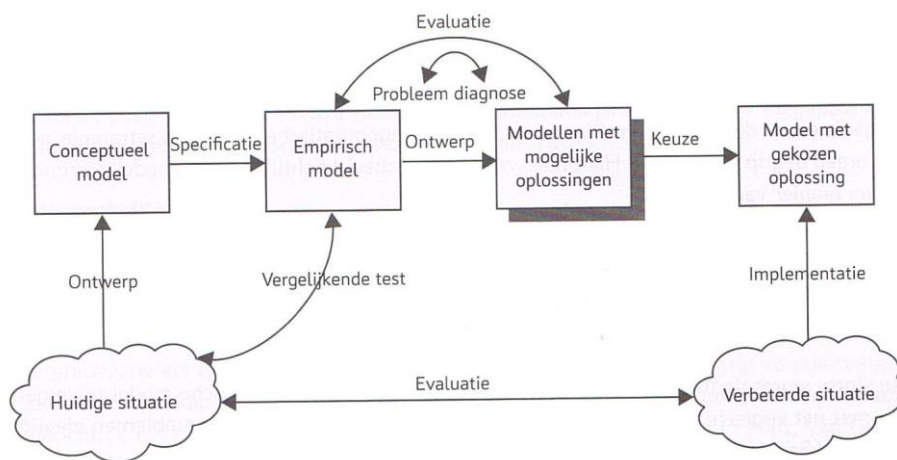
Het realiseren van radicale, 'disruptieve' innovaties, waarbij (goddelijke) illuminatie rechtstreeks leidt tot innovatie, kan natuurlijk een fraai ideaal blijven. Veel innovatie komt op minder prozaïsche wijze tot stand door continue verbetering. Vele druppels kunnen een steen ook uithollen, zo leert de Japanse Kaizen methode. Daarom is het raadzaam in de innovatie praktijk bewust te zijn van small wins, en zo ook progressie te vieren.

Daarom dalen we nu van af van Olympische hoogten om te bezien wat de belangrijkste implicaties van dit Progressie Pantheon kunnen zijn het organiseren van vernieuwing, zowel in de praktijk als bij verder onderzoek op dit gebied.

6. Implicaties voor het organiseren van vernieuwingsprocessen

6.1. Theorie

Het Progressie Pantheon bieden we hier aan als een inspiratiebron voor het opstellen van hypothesen. Toetsing hiervan kan bijdragen aan meer inzicht in de diverse mechanismen die vernieuwing versterken. Hiertoe bieden De Joode en Van Grinsven (2015) een fraai model.



*Figuur 6 Conceptueel en empirisch model in Solution Focussed benadering
(De Joode en Van Grinsven , 2015)*

Daarin is het Progressie Pantheon, zij het op metaforische wijze, een conceptueel model dat kan inspireren tot het verrichten van verder onderzoek. We richten ons nu verder op de aanvullende factoren die hierbij nog een rol kunnen spelen.

6.1.1. Zelfvertrouwen, omgevingskenmerken en persoonlijkheidsfactoren.

Een eerste aanvulling: zelfvertrouwen! De relatie tussen leiders en volgers kan *authentiek*, *defensief* of *tragisch* zijn (Hoving, 2002). Sleutelfactor hierbij speelt de mate van zelfvertrouwen van betrokkenen. Hoe authentiek zullen diegenen die leiding geven aan het innovatieproces kunnen zijn? Van charismatische leiders kan een narcistisch (goddelijk!) en daarmee ook opgeblazen zelfbeeld worden verwacht (Hoving, 2002, p. 166 e.v.). Bij medewerkers met overeenkomstig zelfbeeld leidt dit tot een *defensieve* relatie. Daarin is geen sprake van empowerment en dit is evenmin het geval met medewerkers met te weinig zelfvertrouwen. In dat geval is er zelfs sprake van een *tragische* relatie.

Uitsluitend bij een *redelijk* zelfbeeld van beide partijen, dus zowel bij de leider als de volgers, is sprake van *authentiek* leiderschap en daarmee ook van effectief inspireren tot empowerment en commitment.

Persoonlijkheidsfactoren

Naast interessante inzichten, die een krachtig fundament blijken te leggen onder de rationale van innovatief gedrag, hebben de onderzoeken rond de 3 way fit ook helderheid gecreëerd over interessante persoonlijke kwaliteiten of competenties, die uiterst relevant zijn voor leren en innoveren : *ambivalentie-tolerantie*, en *integratieve complexiteit*

De eerste competentie, ambivalentie-tolerantie, duidt op de persoonlijke kwaliteit van een individuele medewerker om complexe en ambigue informatie niet met bestaande, bekende en vaak gehanteerde opvattingen en verklaringen te duiden. Men “tolereert” blijkbaar de ambivalentie of ambiguïteit van belangrijke feedback- of informatiestromen. Een gegeven dat sterk overeenkomt met een intellectuele nieuwsgierigheid om bij complexe nieuwe informatie te zoeken naar nieuwe duiding van deze informatie. Dit komt sterk overeen met onderzoeksresultaten die aantonen dat ‘life long learning’, de effectiviteit van individuele en collectieve leerprocessen in een complexe omgeving als ook sociale leercapaciteiten van managers en professionals, sterk met het kenmerk openheid voor onderliggende mechanismen van gedrag samenhangt (Hensel, 2010).

De tweede competentie, met de ietwat curieuze benaming ‘integratieve complexiteit’, duidt op het belang om op visuele wijze belangrijkste patronen te herkennen, om verbanden te herkennen en ze op een nieuwe, innoverende wijze te benoemen. Naast deze twee competenties wordt door de auteurs benadrukt, dat een kritische, onafhankelijke manier van denken en het ontwikkelen van visies een bijdrage levert aan de organisatie-effectiviteit. Dit is in overeenstemming met onderzoeksresultaten die aantonen dat het uitoefenen van druk binnen teams op individuele leden om zich aan de visie van de meerderheid van de dominante groepsleden te conformeren, disfunctioneel is (Arnold, Silvester, Cooper, Robertson, & Burnes, 2005; Ashmos, Duchon, MacDaniel & Huonker, 2002).

Omgevingskenmerken

Naast zelfvertrouwen en persoonlijkheidsfactoren worden in dit verband ook omgevingskenmerken genoemd die van invloed zijn op innovatie gedrag en commitment als belangrijke determinant daarvan. Bijvoorbeeld Avolio et al. (2004) en Gumusluoglu & Ilsev (2009) noemen ‘structural distance’, ‘internal support’ en ‘external support’ als modererende factoren.

6.1.2. Relaties in het model.

Nu zoeken we aansluiting bij het globale model dat in figuur 1 reeds is weergegeven. Als empirisch model dient dit de relaties tussen de verschillende variabelen te specificeren alsmede de wijzen waarop deze variabelen kunnen worden gemeten.

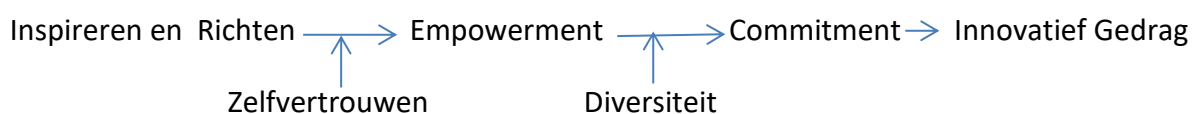
Leiderschap kan worden geobserveerd en gemeten in de vorm van de pro - actieve beïnvloedingstactieken Inspireren en Richten. In recent onderzoek is met nieuwe schalen geëxperimenteerd met als resultaat een verbeterde schaal om Inspireren te meten met $\alpha = .81$ voor 10 items (Flikweert, 2015).

Gezien de relevantie van de vier sub dimensies van de Transformationeel Leiderschap schaal van de MLQ, de 4 l's, lijkt het interessant nader onderzoek te verrichten naar de relaties tussen deze dimensies en Inspireren als wijze van beïnvloeding.

Ook voor empowerment en commitment zijn schalen beschikbaar waarmee deze factoren op een betrouwbare en valide wijze kunnen worden gemeten en geobserveerd. Zie bij voorbeeld bij Vos (2013) voor schalen waarmee affective, normative en calculative commitment kunnen worden gemeten.

Zelfvertrouwen en diversiteit kunnen als modererende variabelen worden opgenomen. Zelfvertrouwen kan worden gemeten met de Jones Inventory to Barriers in effective problemsolving (Hoving, 2000). Voor diversiteit in termen van acht strategische rollen en vier innovatie waarden wordt nog een operationalisatie gezocht. Voor ' structural distance ' , ' internal support ' en ' external support ' als modererende factoren kunnen operationalisaties worden gevonden bij Avolio et al. (2004) en Gumusluoglu & Ilsev (2009).

De belangrijkste relaties in een empirisch model , exclusief omgevingsfactoren, voor verder onderzoek zijn geschetst in fig.7.



Figuur 7: Empirisch model voor onderzoek naar het versterken van innovatief gedrag

Nader onderzoek verdient ook de wijze waarop deze relaties worden geanalyseerd. In de literatuur zijn regressie modellen dominant , waarbij het opvalt dat er met de pijlen causale relaties worden gesuggereerd. Causaliteit kan echter alleen op experimentele wijze worden aangetoond. Daarnaast verdient het te overwegen te gaan werken met structurele vergelijkingsmodellen die in de meest recente publicaties enigszins in de vergetelheid lijken te zijn geraakt.

6.2. Praktijk

Hiervoor is reeds naar voren gekomen dat innovatief gedrag het beste kan worden versterkt door het organiseren van innovatie projecten als leer processen. Trainen dus. Transfer en diffusie van deze leerprocessen in de organisatie kan met behulp van Large Scale Interventions (LSI) worden gerealiseerd. Hierin speelt het management van diversity een sleutelrol. Last but not least dient feedback te worden georganiseerd om de progressie zichtbaar te maken en waar nodig bij te sturen. Mooi werk voor trainers / interventiekundigen !

6.2.1. Training

Interventies kunnen worden gebaseerd op het Progressie Pantheon dat de dynamica tussen het hanteren van heuristieken bij strategische Koers en Doelbepaling, Inspireren, Ruilen , Forceren, strategische rollen en innovatie waarden weergeeft. Daarbij dient de nadruk te liggen op het organiseren van organizational readiness to innovation. Van de Ven et al. (2008) werken dat uit in een advies om innovatieprojecten als (mini) leerprojecten te organiseren. Dit is ook in lijn met Nonaka en Takeuchi (1995) die stellen dat innovatie het beste kan worden bevorderd in trainingssituaties waarin innovatie projecten worden gesimuleerd. Eventuele innovaties of concrete resultaten zijn dan, overigens zeer welkome, 'bijvangst'. In *Innoveren met Invloed* (Hoving, 2002) zijn aanwijzingen en een programma opgenomen voor het organiseren van deze trainingen of workshops, alsmede een casus die hierbij kan worden gehanteerd. Er is sprake van workshops omdat ervaringsleren, op interactieve wijze in dyadische relaties en in teams, centraal staat. Leren door doen is het devies.

Daarbij moeten de verschillen tussen leiderschapsstijlen niet uit het oog worden verloren. Met de Transactionele stijl, in organisaties meestal dominant, wordt innovatie niet bevorderd. "*Most shakers of the world are transformational, but most managers are transactional*" (Bass , 1985). De transformationele stijl, en vooral Inspireren als pro-actieve wijze van beïnvloeding zal de doorslag moeten geven. Vooral de vier modaliteiten van Inspireren verdienen de aandacht van de trainer / interventiekundige. Indachtig de aard van innovatie als de afwisseling van divergente en convergente activiteiten, ofwel 'georganiseerde chaos', zal vooral *intellectual stimulation* hierbij belangrijk zijn.

6.2.2. LSI

Met Large Scale Intervention kunnen diverse netwerken in de organisatie lessen trekken uit de workshops en zo verder werken aan verankering van *organizational readiness to innovation*. De LSI leent zich hier goed voor omdat:

- de juiste mensen aanwezig zijn en ' the whole system in the room'
- door actieve deelname en met sense making een gezamenlijke toekomst wordt gecreëerd
- door action learning real time verandering ontstaat, denken en doen zijn minimaal gescheiden.

Als poortwachter van het Progressie Pantheon kan een trainer / interventiekundige zulke LSI's organiseren.

6.2.3. Management of diversity

Daarnaast is de aandacht voor de specifieke dynamiek van personen en hun rollen belangrijk. Bij een Large Scale Intervention zal interactie in goede banen moeten worden geleid met een polyvocale aanpak (Homan, 2005) waarin de verschillende geluiden van de deelnemers goed door kunnen klinken. Voor de hand ligt dan dat de organisatie coach de strategische rol van *Leraar* en daarnaast die van *Cultuurmanager* zal vervullen. Hij/zij kan er echter ook voor zorgen dat deze rollen bij andere betrokkenen worden gemobiliseerd. En voor de dominantie van de *Analist*, de *Ontwerper* en de *Planner* bij het organiseren van innovatie is door Mintzberg et al. (2008) reeds gewaarschuwd. De organisatie coach zal daarom vooral de *Ondernemer*, of de Intrapreneur, een podium moeten geven en ook de *Politicus* moeten mobiliseren. De *Politicus* kan zorgen voor het juiste politieke handelen om zo te bereiken dat het spel om de macht goed wordt gespeeld (Hetebrij, 2011). Zo kan worden bereikt dat mogelijke confrontaties tussen verschillende partijen zich vooral manifesteren in constructief conflict en zo bijdragen aan bruikbare oplossingen.

6.2.4. Organiseren van feedback

Verder bestaat de rol van de interventiekundige bij het organiseren van het leerproces bij innovatie vooral uit het organiseren van feedback om progressie zichtbaar te maken, overeenkomstig de evaluatie loop in figuur 6. Feedback op vooruitgang in het proces, vooruitgang in ontwikkeling van leiderschap, op de ontwikkeling en inzet van de strategische rollen en last but not least op ontwikkeling van de cultuur in de vorm van innovatie waarden.

Intuïtie, empathie, creativiteit en moed zijn waarden die het mogelijk maken om effectief te kunnen innoveren. Dat zijn meestal niet de dominante waarden in organisaties! Ook hier ligt voor de interventiekundige als 'poortwachter' en Cultuurmanager een belangrijke taak.

Concluderend mag via de inzet van het Progressie Pantheon, valide meet en observatie instrumenten en inzet van een interventiekundige bij training en LSI worden verwacht dat er ruimte voor vernieuwing in organisaties in de vorm van *organizational readiness to innovation* ontstaat. Zoals we reeds zagen is daarmee de Innovatie paradox van Controle opgelost. De oplossing van de Innovatie Paradoxen van Tijd en Kennis is de bonus.

De Tijd Paradox

Voor innovatie is nooit tijd, als het goed gaat niet en als het slecht gaat ook niet.

Oplossing: Gedemonstreerd is dat met een indirecte aanpak een *organizational readiness to innovation* kan worden gecreëerd. Het gaat dan niet om innovatie op het ritme van de chronologische tijd doch om het vinden van het juiste moment. Daarom zet de organisatie coach als poortwachter inspirerend leiderschap, strategische rollen en innovatiewaarden en heuristieken voor besluitvorming in bij interventies en trainingssituaties om de organisatie zo voor te bereiden op innovatie. Training krijgt concreet vorm in simulatie van innovatie projecten die erop zijn gericht om organisatieleden om te leren gaan met innovatie als een toevalsproces en hen in staat te stellen het juiste moment voor innovatie te leren herkennen en te benutten. De Tijd Paradox van innovatie is dan hanteerbaar gemaakt.

De Kennis Paradox

Voor bedrijven zou veel kennis beschikbaar zijn, bijvoorbeeld bij universiteiten en andere kennisinstituten, welke ze bij innovatie kunnen benutten en waarvan ze (te) weinig gebruik maken.

Oplossing: Deze Kennis Paradox berust op de opvatting dat kennis iets is dat moet worden overgedragen, ofwel kennis *transfer*. Daarentegen kan kennis ook worden opgevat als een *gerechtvaardigde overtuiging die uit sociale interactie ontstaat* (Nonaka en Takeuchi, 1995). En dat is precies wat training en LSI bewerkstelligen door het creëren, delen en valoriseren van kennis vanuit de verschillende perspectieven van betrokkenen, binnen en buiten de organisatie. De Kennis Paradox is dus opgelost wanneer kennistransfer wordt vervangen door *kenniscreatie* en *kennisdeling*. Voor het organiseren van innovatie is de kennisdeling tussen externe partijen en organisatieleden die daarbij verschillende, op elkaar afgestemde, strategische rollen vervullen essentieel. Verwacht mag worden dat ook langs deze weg van kennisdeling vanuit diverse perspectieven ruimte voor vernieuwing ontstaat en vernieuwingsprocessen effectief worden georganiseerd.

Appendix

De Innovatiepaden worden separaat toegevoegd.

Referenties

- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 349-359.
- Argyris, Chr. (1973). *Intervention theory and method*. Addison Wesley: Reading, Ma
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C.L., Robertson, I.T. & Burnes, B. (2005). *Work psychology understanding human behavior in the workplace*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Ashmos, D.P., Duchon, D., MacDaniel, R.R. & Huonker, J.W. (2002). 'What a mess! Participation as a simple managerial rule to "complexify" organizations. *Journal of Management Studies*, 39,2.
- Avolio B.J., Zhu, W. , Koh W. & Bhatia P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and the moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 951–968.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist volume 28* , issue 2.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Buijs, J.A. (1987). *Innovatie en interventie*. Deventer: Kluwer
- Buijs, J.A. (1987). Innovation can be taught. *Research Policy*, 16, 303-314.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization Development & Change*. Mason (Ohio): Thomson, South Western.
- De Joode, T. en Grinsven J.H.M van (2014). Verbeteren van operationeel risico management. *Applied Research Today nr.6*, 124-135.
- Erasmus Concurrentie en Innovatie monitor(2016). Rotterdam, Erasmus Universiteit .
- Flikweert, J.A. (2015). *Uniqueness of Quartermastering*, Master Thesis. Social and Organisational Psychology. Institute of Psychology. Leiden University.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040-1050.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 261 - 273.
- Gumusluoglu, L & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation_ *Journal of Product Innovation Management*, 26:264–277

- Handy, C. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. UK: Random House.
- Hensel, R.W. (2010). *The sixth sense in professional development. A study on the role of personality, attitudes and feedback concerning professional development*, doctoral dissertation, University of Twente, Organisational Psychology & HRD.
- Hetebrij, M. (2011). *Macht en politiek handelen in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Homan, Th. H. (2005). *Organisatiedynamica in de praktijk*. Den Haag: Academic Service.
- Hoving, H. & Plantinga, R. (2006). *The 7 Laws Of Innovation*. Rotterdam: Panta Rheyn.
- Hoving, H. (2000). *Leiden met PIT*. Utrecht: Lemma.
- Hoving, H. (2002). *Innoveren met invloed*. Utrecht: Lemma.
- Hoving, H. (2011). The Innovation Pantheon, in: Pardo Monteiro, Ileana & Cardoso de Sousa, Fernando (2011). *The ECCI XII Proceedings. The ultimate experience in collaboration*. pp. 556- 573. ISBN 978- 989 -97569-0-8
- Ismail, A. , Hasan, A., Ahmad, Z. S., Mohd, H. M. & Munirah, H. Y. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal Volume 2*. Number 1. pp. 89-107.
- Latham, G.P. & Locke, E.A. (1991). Self regulation through goal setting. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 753-72.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Homewood: Irwin.
- Lorsch, J.W. & Morse, J.J. (1974). *Organization and their members*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H & Lampel, J 1999, 'Reflecting on the Strategy Process', *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 21–30.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2008). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Nederveen Pieterse, A., Knippenberg, D. van, Schippers, M. en Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: University Press.
- Quinn, R.E. (1991). Beyond rational management, mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn J.B., Anderson P. & Finkelstein S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.

Ten Have, S., Ten Have, W.D., Huijsmans, A.B. & van der Eng, N. (2015). *Change Competence: Implementing effective change*. New York, NY: Routledge.

Trott, P. (2008). *Managing Innovation & New Product Development*. 4th edition. London: Prentice Hall

Van de Ven, A. H, Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (2008). *The innovation journey*. Oxford: University Press.

Vos, D.A. (2013). *Benutten van affectieve betrokkenheid bij het ontwikkelen van resultaatverantwoordelijk gedrag in docententeams op Windesheim*. Master Thesis. Master & Professional Courses, Haagse Hogeschool.

Watzlawick, Paul; Weakland, John A. & Fisch, Richard (1974). *Het kan anders. Over het onderkennen en oplossen van menselijke problemen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.