

De Project Champion als Transformationeel Leider

Onderzoek naar het gebruik van de transformationele
leiderschapstijl door Project Champions in innovatieprojecten

Afstudeerscriptie

Martijn Dragt (338672)

info@martijndragt.nl

1 juni 2011

Coach: Dr. D.A. Stam

Meelezer: Prof. Dr. W. Hulsink

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit
PTO Bedrijfskunde
Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam



Voorwoord

Aan het begin van mijn studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit, leek het schrijven van een scriptie nog oneindig ver weg. Hoewel het paradoxaal klinkt, ben ik met het schrijven van dit voorwoord toch bij de laatste fase van mijn onderzoek gekomen. Het was een interessante periode in de zin dat je dieper op bepaalde materie in kunt gaan en je niet met verschillende modules tegelijk bezig bent. Tevens is het voor het eerst (na 1,5 jaar) dat je geen verplicht rooster hebt, waardoor de verleiding groot is om meer te investeren in je om aandacht schreeuwende sociale leven. Hierdoor werd een behoorlijk beroep gedaan op discipline en doorzettingsvermogen.

De afgelopen twee jaar zijn niet de meest makkelijke periode geweest. Achteraf gezien was het een erg leerzame, en zeker ook leuke periode. Met name de interactie met docenten en studiegenoten, waarbij zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk over onderwerpen werd gediscussieerd, was erg waardevol.

Ik wil mijn familie en vrienden bedanken voor het geduld dat ze gehad hebben wanneer ik weer eens niet op een feestje of verjaardag kon zijn vanwege studieverplichtingen, en voor de adviezen en steun die ik de afgelopen twee jaar van ze heb ontvangen. Met name mijn vriendin wil ik bedanken voor de steun, maar ook het geduld dat ze heeft gehad wanneer ze mij weer eens aan familie of vrienden wilde voorstellen, maar ik vanwege college of scriptie, moest afzeggen.

Ik draag deze scriptie op aan mijn ouders die altijd achter me hebben gestaan wanneer ik weer met een nieuwe opleiding begon. Ik wil jullie hierbij bedanken voor alle soorten hulp die jullie me geboden hebben tijdens de intensieve afgelopen twee jaar.

Rest mij alleen nog u, met gepaste trots, veel 'plezier' te wensen met het lezen van dit (vooral theoretische) onderzoeksdocument!

Martijn Dragt

Management samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de vraag: *Indien een Project Champion zich transformationeler opstelt, is de kans op succes bij een innovatieproject dan groter?* Door literatuur vanuit verschillende wetenschapsstromingen te combineren (organisatie studies, innovatie management en leiderschapsliteratuur) is een totaalbeeld over Project Champions, leiderschapsliteratuur (transactioneel en transformationeel) en innovatieprojecten geschept, waaruit een conceptueel model met bijbehorende hypothesen zijn geconstrueerd. De verwachting hierbij was dat, wanneer een Project Champion bij zijn innovatieprojecten meer gebruik zou maken van eigenschappen van de transformationele leiderschapsstijl, zijn projecten succesvoller zouden zijn. Hierbij is ook gekeken naar de invloed van de mediërende variabele 'job engagement'.

De verwachting is voor het grootste deel correct gebleken, waarbij drie van de vijf pijlers van transformationeel leiderschap een significante en positieve invloed hadden (via job engagement) op het succes van het innovatieproject:

- Vision
- Inspirational communication
- Intellectual stimulation

De Project Champion kan de kans op succes van zijn projecten dus vergroten door het creëren van een duidelijk toekomstbeeld (visie), deze op een inspirerende manier richting zijn teamleden te communiceren en als laatste door zijn teamleden intellectueel te blijven uitdagen binnen het project.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	6
1.1	AANLEIDING ONDERZOEK	6
1.2	BIJDRAGE AAN DE WETENSCHAP	7
1.3	ONDERZOEKSCONTEXT	8
1.4	INTRODUCTIE OP DE PROBLEEMSTELLING.....	8
1.5	PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN.....	10
1.6	BESCHRIJVING LITERATUUR	11
1.7	STRUCTUUR SCRIPTIE	12
2	THEORIE.....	14
2.1	INLEIDING	14
2.2	INNOVATIEPROJECTEN.....	14
2.2.1	<i>Inleiding.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Innovatie.....</i>	<i>15</i>
2.2.3	<i>Samenvatting innovatieprojecten.....</i>	<i>20</i>
2.3	PROJECT CHAMPIONS	21
2.3.1	<i>Inleiding.....</i>	<i>21</i>
2.3.2	<i>Project Champions.....</i>	<i>21</i>
2.3.3	<i>Typen Project Champion.....</i>	<i>22</i>
2.3.4	<i>De Project Champion volgens Schön.....</i>	<i>24</i>
2.3.5	<i>Eigenschappen van een Project Champion</i>	<i>25</i>
2.3.6	<i>Rational and Renegade Champions.....</i>	<i>26</i>
2.3.7	<i>Samenvatting Project Champions.....</i>	<i>27</i>
2.4	LEIDERSCHAPSSTIJLEN	28
2.4.1	<i>Inleiding.....</i>	<i>28</i>
2.4.2	<i>Leiderschapsstijlen.....</i>	<i>29</i>
2.4.3	<i>Charismatisch leiderschap.....</i>	<i>30</i>
2.4.4	<i>Transactioneel en transformatieel leiderschap.....</i>	<i>31</i>
2.4.5	<i>Samenvatting leiderschapsstijlen.....</i>	<i>37</i>
3	CONCEPTUEEL MODEL	39
3.1.1	<i>Conceptueel model</i>	<i>40</i>
3.1.2	<i>Hypothesen</i>	<i>40</i>
4	METHODOLOGIE	45
4.1	INLEIDING	45

4.2	TYPE ONDERZOEK	45
4.3	ONDERZOEKSMETHODEN	46
4.3.1	<i>Enquêtes</i>	46
4.3.2	<i>Schalen</i>	47
4.3.3	<i>Interviews</i>	48
4.4	VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	48
5	RESULTATEN	50
5.1	INLEIDING	50
5.2	DATASET	51
6	ANALYSE.....	53
6.1	ANALYSE DATASET	53
6.1.1	<i>Correlatiematrix</i>	55
6.1.2	<i>Multicollineariteit</i>	55
6.1.3	<i>Regressie analyse</i>	56
6.1.4	<i>Mediërende variabele</i>	60
7	DISCUSSIE	61
7.1	INLEIDING	61
7.2	TOETSING RESULTATEN.....	62
7.3	IMPLICATIES THEORIE	63
7.3.1	<i>Uikomsten onderzoek</i>	63
7.3.2	<i>Toekomstig onderzoek</i>	65
7.4	IMPLICATIES PRAKTIJK	66
7.5	BEPERKINGEN ONDERZOEK.....	67
7.5.1	<i>Methode</i>	67
7.5.2	<i>Measures</i>	67
7.5.3	<i>Generaliseren</i>	68
7.6	CONCLUSIE	68

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

De snelle ontwikkelingen in onze huidige consumptiemaatschappij, lijken bedrijven geen seconde rust te gunnen bij het ontwikkelen van steeds weer nieuwe en betere producten of diensten. In bijna alle branches lijken er dagelijks nieuwe, innovatie producten op de markt te komen, waarbij de consument eigenlijk alweer een oud model heeft zodra hij een nieuw product gekocht heeft. Voorbeelden te meer zijn er in de computerindustrie, mobiele telefoons, televisies, auto's, etc.

Bedrijven werken dan ook hard om continue nieuwe producten in de markt te kunnen zetten. Dit vergt veel van de bedrijfsstructuur en -processen die erop afgestemd moeten worden en van de manier waarop innovatie binnen de onderneming gestimuleerd wordt.

Het succes van een innovatieproject hangt af van veel verschillende factoren. Zo zijn er interne factoren die van invloed zijn, zoals het kennisniveau van de teamleden, de aard van het project en de motivatie van de teamleden, maar ook externe factoren zoals de omgeving waarin gewerkt wordt, de beschikbare tijd voor het project en de systemen en de middelen die ter beschikking staan aan de projectgroep.

In de wetenschappelijke literatuur wordt meerdere malen geschreven over Project / Product Champions die bij het werken aan een project de doorslag geven, door o.a. met hun informele werkwijze het project te begeleiden (Frey, 1991; Howell & Higgins, 1990; Madique, 1980, Schön, 1963). Project Champions zijn hierbij de drijvende kracht in het team en zorgen voor focus en motivatie voor het hele team. Hierbij laten ze zich vaak niet begrenzen door de officiële structuren en regels binnen een bedrijf, maar werken vanuit een persoonlijke visie over wat het beste voor het project zou zijn, ook als daar af en toe voor buiten deze grenzen getreden moet worden.

Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat een Project Champion zeer belangrijk is bij een innovatieproject (Schön, 1963; Judge & Bono, 2000). Een onderdeel dat hierbij in de wetenschappelijke literatuur nog relatief onderbelicht is gebleven, is op welke manier een Project Champion het succes van zijn innovatieproject kan vergroten.

Om een innovatieproject succesvol af te ronden, kan een Project Champion een belangrijke rol spelen door te sturen, motiveren, innoveren, etc. Deze rol is niet voor elk teamlid weggelegd gezien er bepaalde persoonskenmerken en vaardigheden als 'bereidheid tot het nemen van risico's', 'innovatiedrang' en 'volhardendheid' voor nodig zijn (Schön, 1963; Howell & Higgins, 1990).

De verwachting is dat de persoonskenmerken van Project Champions veel overeenkomsten vertonen met de transformationele leiderschapsstijl. Onderzoek van Howell et al. (1990) toonde deze relatie al aan, waarbij de uitkomst van hun onderzoek was dat Champions, net als transformationele leiders, meer risico's namen, innovatiever waren en meer beïnvloedingstactieken gebruikten. De verwachting is dat hoe meer de Project Champion van deze transformationele eigenschappen gebruik maakt, hoe meer hij zijn overige teamleden kan motiveren voor het 'gezamenlijke' (of 'zijn'?) project. Door deze algehele motivatie is de verwachting dat het innovatieproject succesvoller zal zijn.

Een factor die hierbij met name interessant is, is de motivatie van de andere teamleden, gezien de verwachting is dat deze behoorlijk beïnvloed kan worden door de Project Champion wanneer hij gebruik maakt van de kenmerken van bepaalde leiderschapsstijlen. Voorbeelden hiervan zijn (Burns, 1978): 'idealized influence' (idealiseren), 'inspirational motivation' (motiveren) en 'intellectual stimulation' (stimuleren). Ook de combinatie met het in het vooruitzicht stellen van (voorwaardelijke) beloningen kan motiverend werken voor mensen in het team.

1.2 Bijdrage aan de wetenschap

Door het combineren van de theorie over Project Champions met theorie over leiderschapsstijlen wordt gekeken naar gelijkenissen binnen deze wetenschapsstromingen

en wordt gekeken in welke mate deze beide gecombineerd kunnen worden. De verwachting is dat er veel kenmerken van Project Champions overeenkomen met eigenschappen van transformationeel leiderschap, zij het in andere bewoordingen. Dit onderzoek probeert aan te tonen dat niet alleen leiders succesvoller kunnen worden wanneer ze zich transformationeler opstellen, maar dat ook Project Champions hierbij gebaat zijn bij hun innovatieprojecten. Hierdoor kan de wetenschappelijke theorie over Project Champions uitgebreid en aangevuld worden met (delen van) de leiderschapstheorie.

1.3 Onderzoekscontext

De context van dit onderzoek is afgebakend door een aantal onderzoeksvariabelen, te weten: leiderschapstijlen, Project Champions, motivatie van teamleden en innovatieprojecten.

Er wordt gekeken naar de rol van de Project Champion binnen een team van mensen die aan een innovatieproject werken.

Er wordt onderzoek gedaan naar de manier van werken van Project Champions en in het bijzonder de manier waarop hij eigenschappen van de transformationele leiderschapstijl gebruikt, om mensen te motiveren en daardoor 'zijn' innovatieproject succesvoller te maken.

1.4 Introductie op de probleemstelling

Er is de afgelopen decennia veel veranderd in de manier waarop bedrijven met innovatie omgaan. Waar innovaties vroeger vooral vanuit R&D afdelingen van grote bedrijven werden geïnitieerd, komen deze tegenwoordig vanuit alle soorten bedrijven. Door de hoeveelheid aan innovatieve nieuwe producten en diensten, is ook de vraag vanuit de markt mee veranderd. Consumenten willen steeds sneller nieuwe producten en de levensduur ervan wordt steeds korter (bijvoorbeeld mobiele telefoons, tv's en auto's).

Wanneer een bedrijf een nieuw product in de markt wil zetten, dan gaat er veel aan de marktintroductie vooraf. Niet alleen het bedenken van het idee, maar ook het uitwerken,

ontwikkelen, testen en uiteindelijk produceren ervan, kost veel tijd. Het traject om een nieuw product of dienst in de markt zetten, wordt dan ook meestal niet door één persoon gedaan, maar is het resultaat van teamwerk. Voor het succesvol voltooien van een innovatieproject, is volgens Schön de aanwezigheid van een Project Champion noodzakelijk om het project te 'dragen' en ervoor te zorgen dat het project draagvlak krijgt bij het team of de organisatie. Zeker bij het ontwikkelen van een nieuw product is het volgens sommige onderzoekers van essentieel belang dat het projectteam gesteund wordt door een Project Champion, anders zal het zeer waarschijnlijk geen succes worden of zelfs ten einde lopen (Reich & Benbasat, 1990; Schön, 1963).

Om deze belangrijke rol binnen een team beter te kunnen analyseren is er op meerdere vlakken onderzoek gedaan naar Project Champions. Howell et al. (1990) deden onderzoek naar persoonskenmerken van Champions en vonden als belangrijkste eigenschappen 'bereidheid tot het nemen van risico's' en 'innovatiedrang' (innovativeness). Zeker bij innovatieprojecten komt het nogal eens voor dat er buiten de bestaande kaders gedacht moet worden, waardoor regels en procedures als belemmering werken. Schön gaf eerder al aan dat dit één van de redenen was waarom 'een idee' een Project Champion nodig had. De kwaliteiten die een Project Champion nodig heeft voor het motiveren van zijn teamleden, lijken veel op degene die leiders gebruiken om hun volgelingen tot gewenste resultaten te laten komen.

Uit verschillende onderzoeken zijn de volgende dimensies van beide leiderschapstijlen gevonden (Bass; 1985, Judge & Bono; 2000, Judge & Piccolo; 2004):

Transactioneel leiderschap:

- Contingent reward
- Management by exception – passive
- Management by exception – active

Transformationeel leiderschap:

- Charisma / Idealized influence

- Inspirational motivation
- Intellectual stimulation
- Individualized consideration

Het eerdergenoemde onderzoek van Howell et al. (1990) toonde al een eerste relatie aan tussen enkele persoonskenmerken van Project Champions en kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl. Een relatie met de transactionele leiderschapsstijl is nog niet eerder aangetoond, maar ligt wel in de lijn der verwachting. Met name de factor 'Contingent reward' lijkt goed aan te sluiten bij de motiverende eigenschappen van de transformationele leiderschapsstijl. Wanneer 'Contingent reward' op de juiste momenten wordt toegepast, is het de verwachting dat dit de motivatie van de teamleden zal vergroten.

Het ligt voor de hand dat Project Champions in meer of mindere mate gebruik maken van bovenstaande eigenschappen om 'hun' innovatieproject tot een succesvol einde te brengen. In welke mate er van welke eigenschappen gebruik gemaakt wordt is niet eerder onderzocht.

1.5 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Door informatie over Project Champions te combineren met verschillende leiderschapsstijlen (transformationeel en transactioneel) wordt onderzocht of de manier waarop de Project Champion zich opstelt, invloed heeft op het succes van 'zijn' innovatieproject.

Door met name de succesvolle elementen uit de transactionele leiderschapsstijl te gebruiken, is de verwachting dat innovatieprojecten succesvoller zullen worden. Dit leidt tot onderstaande probleemstelling.

Probleemstelling:

Indien een Project Champion zich transformationeler opstelt, is de kans op succes bij een innovatieproject dan groter?

Onderzoeksvragen die hieruit voortkomen zijn:

1 Wat is een Project Champion?

Om een goed beeld te krijgen van wie of wat een Project Champion daadwerkelijk is en welke eigenschappen en rollen daarbij horen, moet onderzoek gedaan worden om zo een antwoord op deze vraag te kunnen formuleren.

2 Welke dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap kan een Project Champion gebruiken bij een innovatieproject?

Om te onderzoeken of de Project Champion door gebruik te maken van leiderschapselementen, ervoor zorgt dat zijn projecten succesvoller zijn, moet gekeken worden welke eigenschappen van de leiderschapsstijlen hij daadwerkelijk inzet binnen zijn project(team).

3 Is de motivatie van de teamleden groter wanneer een Project Champion meer kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl toepast?

In hoeverre heeft de leiderschapsstijl van de Project Champions invloed op de motivatie, commitment en engagement van zijn teamleden bij het innovatieproject.

1.6 Beschrijving literatuur

Om bovenstaande probleemstelling en deelvragen te kunnen beantwoorden, is onderzoek gedaan naar bestaande literatuur over de verschillende onderwerpen. Hierin is met name gekeken naar literatuur over Project Champions en de theorie over transformationeel en transactioneel leiderschap zoals ontwikkelt door Burns (1978), en later verfijnd en uitgebreid door verschillende onderzoekers, waaronder Bass (1985).

Er zijn nog legio andere groeperingen en benamingen van leiderschapsstijlen (charismatic, classical, visionary, etc.) die revue gepasseerd zijn tijdens de literatuurstudie, maar door de aansluiting bij eerder onderzoek tussen Project Champions en transformationeel leiderschap en de brede acceptatie van transactioneel en transformationeel leiderschap is er in dit onderzoek voor gekozen om daar de nadruk op te leggen.

Voor dit onderzoek is gekeken naar de literatuur over project Champions op het vlak van innovatie management, corporate entrepreneurship en organisatie studies. Opvallend is dat binnen de innovatieliteratuur relatief veel geschreven wordt over Project Champions (Howell & Shea, 2000; Marham & Griffin, 1998; Shane, 1995), maar dat de link naar leiderschap en de leiderschapsliteratuur vrijwel niet gemaakt wordt. Wel wordt benadrukt dat het management van de organisatie, innovatie werknemers moet stimuleren (intrapreneurship) en dat leidinggevend open moeten staan voor innovatie vanuit medewerkers. Er wordt uitgebreid beschreven aan welke persoonlijkheidskenmerken een Project Champion zou moeten voldoen en er worden legio voorbeelden aangedragen over hoe Project Champions binnen organisatiestructuren werken. Echter hoe ze vanuit leiderschaps perspectief hun projecten effectief kunnen managen, hun teamgenoten kunnen motiveren en het hoe ze hun project hiermee tot een goed einde kunnen brengen is grotendeels onontgonnen terrein.

Zowel de innovatieliteratuur als die van leiderschap zou hier van elkaar kunnen profiteren door kennisuitwisseling en gezamenlijk onderzoek.

Door literatuuronderzoek te doen vanuit verschillende stromingen in de wetenschap, wordt in dit onderzoek getracht een brug te slaan tussen (met name) de literatuur op het vlak van innovatie management en de leiderschapsliteratuur. Deze literatuur wordt in hoofdstuk 2 gedetailleerd omschreven en middels het conceptueel model in hoofdstuk 3, wordt de brug tussen deze stromingen geslagen.

1.7 Structuur scriptie

Na dit eerste inleidende hoofdstuk volgt de theorie over de verschillende variabelen van dit onderzoek. Om het geheel overzichtelijk te houden, is het theoriehoofdstuk verdeeld over 3 paragrafen waarin respectievelijk de theorie over innovatieprojecten, Project Champions en leiderschapsstijlen behandeld wordt. Gebaseerd op de theorie worden in hoofdstuk 3 het conceptueel model en de bijbehorende hypothesen beschreven.

Hoofdstuk 4 volgt hierop met de uitleg over de methodologie die gehanteerd is bij dit onderzoek. In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksresultaten behandeld waarop in hoofdstuk 6 de analyse uitgevoerd wordt. Afsluitend worden in hoofdstuk 7 de conclusies getrokken en worden aanknopingspunten voor vervolgonderzoek gegeven. Tevens worden de beperkingen van dit onderzoek in dit hoofdstuk toegelicht. In de bijlagen vindt u een vermelding van de gebruikte bronnen voor dit onderzoek.

2 Theorie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theorie over respectievelijk innovatieprojecten, Project Champions en leiderschapstijlen beschreven. Hierbij is gekeken naar verschillende wetenschappelijke stromingen zoals de innovatie (management) literatuur, de leiderschapstheorie en de literatuur van organisatie studies.

Hierbij kwam naar voren dat er vanuit de verschillende disciplines onderzoek naar deze fenomenen gedaan is, maar dat de samenhang ertussen nauwelijks aan bod komt.

Vanuit de innovatie literatuur is gekeken naar verschillende typen innovaties (incrementeel, radicaal), succesfactoren, teamsamenstelling en rolverdeling (typen Project Champions).

2.2 Innovatieprojecten

2.2.1 Inleiding

In de loop der jaren is er veel onderzoek gedaan naar innovatie binnen bedrijven. Er zijn veel verschillende vormen van innovatie zoals productinnovatie, projectinnovatie, radicale (breakthrough) innovatie, incrementele innovatie, enz. Wat veel onderzoeken gemeen hebben is, dat ze beschrijven dat innovatie voor bijna alle bedrijven van belang is voor de lange termijn (visie) van een bedrijf (Dewar & Dutton, 1986; McDermott & O'Connor, 2002).

In het bedrijfsleven is de afgelopen decennia vooral verandering gekomen in de organisatie van innovatie. Waar innovatie voorheen binnen grote bedrijven gecentraliseerd was binnen omvangrijke R&D afdelingen, is de afgelopen jaren steeds vaker op andere wijze georganiseerd. Ideeën voor innovatie komen vanuit klanten (user-driven innovation, lead-user innovation) (von Hippel, 1986), kleine bedrijven (start-ups met een nieuw innovatief product of dienst) of komen via andere kanalen naar bedrijven (bijvoorbeeld crowd-sourcing).

Of het oorspronkelijke idee voor een innovatie nu van binnen of buiten de onderneming komt, er worden binnen bedrijven veel innovatieve projecten uitgevoerd. Bijvoorbeeld om een (eigen) idee verder uit te werken, nieuwe combinaties van bestaande (eigen) producten te maken of simpelweg om het idee verborgen te houden voor eventuele concurrenten.

Onder andere door globalisering wordt innovatie steeds belangrijker in de hedendaagse maatschappij. Niet alleen bedrijven, maar ook overheden investeren steeds meer in het ontwikkelen en stimuleren van innovatie, bijvoorbeeld door het opzetten van innovatieplatformen en het geven van innovatievouchers aan bedrijven. Onderzoek van Ghoshal (1987) wees uit dat door de wereldwijd steeds omvangrijkere vraag naar nieuwe producten en systemen, er ook steeds meer vraag naar het ontwikkelen van innovatieactiviteiten in lokale markten ontstond. Uit zijn onderzoek kwam tevens naar voren dat de kans dat een innovatieproject succesvol wordt, groter is naar mate het land zelf innovatiever is. Onderzoek van Shane (1995) bouwt hierop voort en toont aan dat culturen die onzekerheid accepteren, beter geschikt zijn voor innovatieprojecten dan culturen die onzekerheid mijden.

2.2.2 Innovatie

De term 'innovatie' is een verzameling van een breed begrip in de wetenschappelijke literatuur. Het kan gaan om soorten van innovatie (radicaal versus incrementeel), New Product Development (NPD), procesinnovatie, productinnovatie, user-driven innovation, enz. Veel van deze terminologie heeft overlap met elkaar en er wordt door verschillende onderzoekers over hetzelfde onderwerp geschreven, met verschillende benamingen.

Garcia & Galantone (2002) komen er in hun meta-analyse van de wetenschappelijke literatuur op gebied van 'innovation' en 'innovativeness' op uit dat er na 65 jaar onderzoek nog steeds met een grote verscheidenheid aan verschillende definities wordt gewerkt en dat bij onderzoek veelal niet gekeken wordt naar eerder onderzoek binnen andere stromingen (bijvoorbeeld organisatiewetenschappen of strategisch management).

Een onderdeel waarover wel consensus lijkt te bestaan is dat iets pas een innovatie is, wanneer het ontwikkeld is en op de markt gebracht is. Een product of dienst dat door de hele fase van idee tot product gelopen is (ontwikkelen, fabriceren, marketing, distributie en serviceafhandeling), wordt pas gezien als een innovatie. Wanneer een product stagneert in een fase (veelal de ontwikkelfase) dan blijft het een uitvinding (Smith, 1996; Garcia et al., 2002). Een innovatie is volgens hen dus pas succesvol wanneer deze minimaal waarde toevoegt voor het bedrijf (al is het slechts procesoptimalisatie of kostenreductie). Toch kan een innovatie ook succesvol zijn wanneer deze niet als product op de markt wordt gebracht, maar wanneer het bijvoorbeeld bij een prototype blijft (denk bijvoorbeeld aan 'concept cars' en 'proof of concept' projecten waarbij de nadruk ligt op het bewijzen dat het idee mogelijk is).

Innovatiesucces kan behalve vanuit verkoopperspectief ook vanaf andere niveaus bekeken worden. Bijvoorbeeld vanuit technisch oogpunt (opdoen van kennis) of marketing oogpunt (laten zien dat het bedrijf deze prestatie kan leveren). Een ander perspectief is bijvoorbeeld om innovatie te zien vanuit de impact op de bestaande markt (radicale innovatie of discontinuous innovation) of hoe concurrerend een product is ten opzichte van de bestaande producten. Vanuit het product zelf bezien zit er een groot verschil tussen een nieuwe versie van een bestaand product (incrementele innovatie of continuous innovation) of een compleet nieuw product (NPD, radicale innovatie of discontinuous innovation).

2.2.2.1 Incrementele innovaties

Bij incrementele innovatie (of continuous innovation) gaat het niet zo zeer om het ontwikkelen van een compleet nieuw product, maar om het verbeteren van een bestaand product. Veel onderzoek in deze tak van innovatie focust op het verbeteren van de kwaliteit van een product, het toevoegen van nieuwe functionaliteit, het ontwikkelen van nieuwe (gedifferentieerde) productlijnen of het verbeteren van de prijs/kwaliteit verhouding (goedkoper, of zelfde prijs maar betere kwaliteit) (Ali, 1994; Veryzer, 1998).

2.2.2.2 Radicale innovaties

Radical innovation has many different names (min or more) the same phenomenon is considered. So Robertson (1971) has it over 'discontinuous innovation', Ali (1994) has it over 'pioneering products' and Christensen (1997) has it over 'disruptive innovation'.

Bij radicale innovaties is de kans het idee of de uitvinding omgezet wordt tot een succesvol product (ergo het voegt waarde toe voor het bedrijf (Garcia et al, 2002)), een stuk kleiner dan bij incrementele innovatie waarbij er geleund kan worden op ervaring van eerdere versies (bestaande klantengroep, merkherkenning, technische kennis, etc.). Hoewel het dus een riskante investering is, indien de radicale innovatie een succesvol product oplevert, dan kunnen de verdiensten behoorlijk zijn:

However, while such pioneering products may be risky investments, they also tend to produce handsome returns if commercialized (Mansfield & Wagner, 1975).

Een radicale innovatie hoeft echter niet per definitie een compleet nieuw product te zijn; het kan ook een combinatie van bestaande producten of technieken zijn waardoor een 'nieuw' product wordt gecreëerd. Hierover bestaat in de wetenschappelijke literatuur nog voldoende discussie. Sommige onderzoekers menen dat een innovatie radicaal is wanneer het een nieuw product of dienst betreft die sterk competitief voordeel oplevert voor het bedrijf, binnen een bestaande of nieuw te creëren markt (Abernathy & Clark, 1985). Volgens Rothwell & Gardiner (1988) kan het echter ook het toevoegen van radicale nieuwe mogelijkheden aan een bestaand product zijn.

2.2.2.3 Teamsamenstelling bij innovatie

Bij een innovatieproject is de teamsamenstelling een belangrijke factor. Hiernaar is in het verleden al veel onderzoek gedaan (Hollenbeck, DeRue & Guzzo, 2004; Bell, 2007). Ook zijn er zijn talloze boeken over geschreven (W.G. Dyer & J.H. Dyer, 2007; Velsor, McCauley & Ruderman, 2010). Bij innovatieprojecten wordt veelal gebruik gemaakt van cross-functional

teams. Medewerkers uit verschillende disciplines worden bij elkaar gezet om zo een breed veld met expertise te creëren en de beste invalshoeken en ideeën uit deze disciplines te kunnen halen. Cross-functionele teams zijn ook volgens de literatuur een belangrijke factor voor het succes van innovatie- en 'new product development' (NPD) projecten. Brown & Eisenhardt deden in 1995 onderzoek naar de reeds bestaande literatuur op het vlak van NPD en vonden cross-functional teams als een belangrijke peiler van de wetenschappelijke literatuur op dit vlak. Hierbij wordt ook de projectleider een belangrijke rol toegedicht, de rol van een Project Champions wordt echter niet expliciet benoemd.

Een andere belangrijke factor voor het innovatieproject is de motivatie van de teamleden. Volgens Rich, Lepine & Crawford (2010) is er een significant en positief verband tussen motivatie ('job engagement') en inzet / werkprestatie ('job performance'). Volgens Kahn (1990) zijn mensen die hoog gemotiveerd zijn in hun werk, nauwer bij hun projecten en teamleden betrokken:

People become physically involved in tasks, whether alone or with others, cognitively vigilant, and empathically connected to others in the service of the work they are doing... (Kahn, 1990).

Mensen die niet gemotiveerd zijn, zullen hun werkzaamheden over het algemeen op een passieve wijze uitvoeren, zonder emotioneel met hun teamleden of het project verbonden te zijn (Kahn, 1990). Dit is niet bevorderlijk voor de creativiteit en de teamsfeer die, zeker bij een innovatieproject, benodigd zijn.

2.2.2.4 Succesfactoren bij innovatieprojecten

In de wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar succesfactoren voor innovatieprojecten. Onderzoek van Lee & Na (1994) geeft een overzicht van factoren die uit eerder onderzoek van verschillende wetenschappers naar voren kwamen:

[...] concluded that important factors for such success are an understanding of consumer needs, internal and external communication, comparative strength of

the products, marketing activities, existence of champions, interaction between R&D department and other departments, and technical and financial capabilities of the corporations (Lee & Na, 1994).

Evenals Lee & Na (1994) onderschreef Schön in zijn onderzoek uit 1963 al, dat met name de rol van een Project Champion noodzakelijk is bij een innovatieproject. Hierin is hij zeer stellig en geeft aan dat het vermaken van een idee tot een succesvolle innovatie, zonder een Project Champion niet zal lukken.

De mate van succes bij een innovatieproject kan betrekking hebben op meerdere onderdelen. Een product kan op verschillende vlakken waarde creëren voor een bedrijf, bijvoorbeeld:

- Financieel (winst, omzet)
- Strategisch (marktaandeel, voorsprong op concurrentie)
- Technisch (uitbouwen van de technische kennis)
- Operationeel (product benodigd voor eigen proces verbetering)

Onderzoek van Cooper (1987) toonde vijf type factoren aan die een product succesvol kunnen maken (zie tabel 2.1). Afhankelijk van de doelstellingen van het bedrijf met het nieuwe product, zullen de factoren van Cooper op de juiste manier moeten zijn ingevuld om het product succesvol te maken.

Factor	Description
Product factors	<p>A unique superior product in the eyes of the customer.</p> <p>A high performance-to-cost ratio.</p> <p>A product with economic advantages to the user.</p> <p>A product with a high contribution margin to the firm.</p>
Market factors	<p>A large and growing market.</p> <p>Relatively weak competition.</p>
Marketing factors	<p>An understanding of user needs.</p> <p>Market knowledge and marketing proficiency.</p> <p>A focus on the 'front end' market information gathering steps.</p> <p>A strong launch; commitment to and proficiency in the selling and promotional activities.</p>
Synergy factors	<p>Marketing synergy: a good fit between the selling / marketing requirements of the new product and the resources of the firm.</p> <p>Technological synergy: a good fit between the research, engineering, technological and production requirements of the project and the resources of the firm.</p>
Management factors	<p>Management commitment to the project, especially senior management.</p> <p>Good internal communication between the various groups involved in the project.</p> <p>An efficient and / or well planned and executed R&D process.</p>

Tabel 2.1 – Factoren voor product succes (Cooper, 1987)

2.2.3 Samenvatting innovatieprojecten

Er zijn veel verschillende soorten innovatie beschreven in de wetenschappelijke literatuur. Hierbij worden door verschillende onderzoekers andere termen gebruikt en wordt een diversiteit aan noodzakelijke onderdelen bij een innovatieproject benoemd. Een veel terugkerende factor is de Project Champion (o.a. Schön, 1963; Lee & Na, 1994).

Verder is er een grote verscheidenheid aan factoren waarop het succes van een innovatieproject bekeken kan worden, bijvoorbeeld het succes op de markt, de opgedane technische kennis, synergie factoren, etc.

In de volgende paragraaf wordt de rol van de Project Champion verder uitgediept aan de hand van de beschikbare literatuur op dit vlak en wordt gekeken naar het belang van een Project Champion voor een innovatieproject.

2.3 Project Champions

2.3.1 Inleiding

Volgens verschillende studies is een Project Champion (of Product Champion) een noodzakelijke factor voor het succesvol invoeren van een nieuw systeem of innovatie (Reich & Benbasat, 1990; Schön, 1963). Volgens Schön is een Champion zelfs noodzakelijk bij een radicale innovatie en zal het nieuwe idee sterven wanneer er geen Champion voor gevonden wordt (Schön, 1963). Sinds de introductie van de term in 1963 door Schön, komen er in de literatuur diverse onderzoeken naar voren, waarin Champions een grote bijdrage leveren of zelfs de doorslaggevende factor zijn bij een succesvol maken van een product of dienst, of het invoeren van (radicale) veranderingen binnen een bedrijf.

De beschrijving van de theorie in dit hoofdstuk geeft tevens antwoord op de eerste deelvraag: Wat is een Project Champion?

2.3.2 Project Champions

Veel onderzoeken zijn gebaseerd op voorbeelden waarbij enkele cases worden belicht die succesvol geweest zijn (Schön, 1963; Frey, 1991), waarbij gesteld wordt dat de Project Champion hierbij een cruciale rol gespeeld heeft. Markham & Griffin (1998) plaatsen hier in hun onderzoek kanttekeningen bij en geven aan dat de gefaalde projecten vaak moeilijker te vinden zijn omdat de betrokkenen vaak gebaat zijn bij zo min mogelijk publiciteit rond het project:

“Project supporters tend to distance themselves from failed projects, and it is more difficult to assign responsibilities for unsuccessful projects. Failed champions rarely seek attention, thus are less noticed.” (Markham & Griffin, 1998).

Howell et al. (1990) bevestigen in hun onderzoek de conclusies van Schön (1963) dat Project Champions vaak buiten hun eigen verantwoordelijkheden om, de acties van anderen beïnvloeden om hun eigen (visionaire) ideeën door te kunnen voeren. Dit is de eerste keer dat een dimensie van transformationeel leiderschap (Charisma / Idealized influence) gekoppeld is aan de kenmerken van de Project Champion.

2.3.3 Typen Project Champion

In de wetenschappelijke literatuur komt een uitgebreid scala aan typering van Champions voor. Een greep uit de verschillende benamingen levert een verscheidenheid aan rollen en niveaus binnen een organisatie op (Shane, 1995; Howell & Higgins, 1990):

- New product champion
- User champion
- Technical champion
- Business innovator
- Project Champion
- Gatekeeper
- Organizational change agent
- Idea champion
- Senior management sponsor
- Executive champion

Vanuit organisatiestudies en de leiderschapsliteratuur is tevens geschreven over Project Champions en de verschillende typering die je hierin kunt vinden. Hierbij is eenvoudig de link te leggen naar de verschillende rollen die benodigd zijn bij een innovatieproject zoals beschreven door Pinchot & Pellman (1999).

Een Project Champion kan zich dus op alle lagen van de organisatie bevinden zoals uit bovenstaande lijst blijkt. Zowel mensen met de kennis om het idee uit te voeren (Technical Champion, User Champion, etc.) als degenen die voor het support network binnen de organisatie kunnen zorgen (Organizational change agent, Senior management sponsor) zijn belangrijk.

Rollen innovatieproject (Pinchot et al., 1999)	Type Project Champion
Idea generator	Idea champion
Intrapreneur	New product champion, business innovator, Project Champion
Intrapreneurial teammember	User champion, technical champion
Sponsor	Senior management sponsor
Innovation climate maker	Organizational change agent, executive champion

Tabel 2.2 – Rollen bij innovatieprojecten (Pinchot et al., 1999)

Volgens Pinchot et al. (1999) is het van belang dat al deze rollen ingevuld worden bij een innovatieproject om het project succesvol te maken. Dit verschilt van veel literatuur over Project Champions waarbij er vanuit gegaan wordt dat er één champion is bij het project, die de overige projectleden er zelf bij zoekt en ze gemotiveerd probeert te krijgen voor het project.

Dit idee is eerder door Shane (1995) beschreven. Hij geeft aan dat in elk stadium van een innovatieproject, er een verschillend type Champion benodigd is. In de eerste fase (idee generatie) is een ‘organizational maverick’ Champion benodigd (Venkataraman et al., 1992) die zorgt voor tijd, mensen en middelen om het idee van de grond te krijgen. In de tweede fase (start van het project) is een meer ‘transformationeel leider’ type Project Champion nodig, die zorgt voor draagkracht binnen de onderneming en ondersteuning middels middelen en informatie (Damanpour, 1991). De derde fase (implementatie) heeft vooral behoefte aan een ‘organizational buffer’ Champion die ervoor zorg draagt dat individuen op

een juiste manier gebruik maken van de middelen binnen de organisatie. Ten slotte is in de laatste fase (incorporeren van de innovatie binnen de organisatie) een ‘network facilitating’ Champion degene die het inbedden van de innovatie binnen de onderneming verzorgt.

Volgens Shane (1995) is elk van deze Champions waardevol voor het innovatieproces binnen de organisatie en is de kans dat een innovatieproject succesvol verloopt, een stuk groter wanneer elk van de fasen ondersteuning krijgt van de juiste Project Champion.

2.3.4 De Project Champion volgens Schön

Het ontstaan van de term ‘Project Champion’ begint in 1963 wanneer Donald A. Schön zijn bekende artikel ‘Champions for Radical New Inventions’ schrijft. In dit artikel benadrukt hij de noodzakelijke rol die volgens hem ingevuld moet worden bij productinnovatie. Wanneer er een idee voor een nieuw product ontstaat, kan dit volgens Schön alleen een succes worden wanneer iemand zich er volledig voor wil inzetten. Dit komt volgens hem voor een groot deel door het gevoel van weerstand tegen verandering dat veel mensen van nature hebben.

Given the underground resistance to change described earlier, the new idea either finds a champion or dies. (Schön, 1963).

De Project Champion volgens Schön is iemand die zich volledig met het idee identificeert en er volledig voor gaat om het idee tot een succes te maken. Dit wordt bereikt door het idee actief binnen de organisatie te promoten en er draagvlak voor te creëren. Door het actief gebruiken van zijn informele netwerk binnen de organisatie en door zelfs de eigen reputatie op het spel te zetten, stelt de Project Champion volgens Schön alles in het werk om het idee tot een succesvol en innovatief product om te zetten.

De Project Champion moet verder over voldoende macht en prestige binnen de organisatie beschikken om zijn rol goed te kunnen spelen. Hiervoor moet hij het informele netwerk binnen de organisatie kennen en weten hoe hij deze in zijn voordeel kan gebruiken. Als

laatste moet de Project Champion een brede en multidisciplinaire interesse hebben om de verschillende essentiële stadia van productontwikkeling te kunnen vatten (Schön, 1963).

Schön beëindigt zijn artikel met de stelling dat Project Champions goed werk kunnen doen wanneer er een strikte houding tegen innovatie is vanuit topmanagement en ideeën vanuit lagere niveaus in de organisatie tegengehouden worden. Project Champions zijn minder nodig wanneer (topmanagement van) bedrijven leert openstaan voor ideeën en aanvaardt dat ideeën van medewerkers vaker een kans gegeven moeten worden.

2.3.5 Eigenschappen van een Project Champion

In de verschillende onderzoeken wordt een aantal eigenschappen van Project Champions benoemd (Schön, 1963; Howell et al., 1990):

- Het nemen van risico's
- Volharding (ondanks weerstand vanuit de organisatie, een voorvechter van het idee of de innovatie blijven)
- Innovatief denken
- Beïnvloeden en overhalen
- Inzet en toewijding

Schön (1963) geeft aan dat Champions bereid zijn hun eigen reputatie op het spel te zetten voor het idee waar ze zich voor inzetten en Howell et al. (1990) legt onder andere de link met intrapreneurship (en de bijbehorende persoonskenmerken) om tot een volledig beeld van een Project Champion te komen.

Het onderzoek van Howell et al. (1990) toont de relatie aan tussen Project Champions en transformationeel leiderschap, waarbij de uitkomsten zijn dat Project Champions meer gebruik maken van bovenstaande eigenschappen dan niet-Project Champions. Hierbij geven zij aan dat o.a. de rol van beïnvloeding en het overhalen van mensen van belang is.

2.3.6 *Rational and Renegade Champions*

Binnen de literatuur van Project Champions wordt door verschillende onderzoekers (Howell & Higgins, 1991; Shane & Venkataraman, 1996) een onderscheid gemaakt tussen interne en externe Project Champions. Interne Project Champions werken binnen de door de organisatie gestelde regels, procedures en budgetten en zijn vooral geschikt om obstakels voor nieuwe ideeën te overwinnen en te zorgen voor een succesvolle implementatie van deze ideeën. Champions die zich minder strikt aan de regels, kaders en procedures houden, en die budgetten weten te alloceren om hun eigen doelen te bereiken, zijn externe Project Champions (Howell et al. 1991, Shane et al., 1996).

Howell et al. (1991) benoemen interne Project Champions als 'Rational Champions' en externe Project Champions als 'Renegade Champions'.

2.3.6.1 Rational Champion

Volgens Howell et al. (1991) probeert de Rational Champion zijn ideeën of innovatieprojecten te verkopen aan (senior) managers door de voordelen ervan te benadrukken en door ze gedurende het project dicht met ze in contact te blijven. Hierdoor weet hij zich verzekert van een sterke achterban en door binnen de bestaande regels en procedures te blijven werken, zorgt hij ervoor dat deze support ook eenvoudiger gegeven kan worden.

2.3.6.2 Renegade Champion

De Renegade Champion houdt volgens diverse onderzoekers veel minder rekening met regelgeving, standaarden en procedures binnen zijn bedrijf (Howell et al., 1991; Venkataraman, Shane, McGrath & MacMillan, 1993). Ze werken vanuit een overtuiging aan 'hun' idee of innovatie en negeren of overtreden daarbij moethwillig de bedrijfsregels om de vertragende werking van de bureaucratische organisatie te elimineren (Howell et al., 1991). Volgens het Renegade Champion principe is het toegestaan dat het idee conflicteert met de organisatiedoelstellingen en is het zelfs mogelijk om de regels hiervoor aan te passen (Venkataraman et al., 1992).

Under renegade championing, new ideas are allowed to conflict with the goals of the organization and the champion may even try to get the goals of the organization shifted to conform to the new idea (Venkataraman et al., 1992).

Andere onderzoekers geven aan dat, doordat de Renegade Champion geen formele ondersteuning heeft voor zijn innovatieproject, hij dit vaak verborgen houdt voor de organisatie tot het voldoende ver gevorderd is om te tonen (Burgelman 1983). Hiervoor gebruikt hij zijn invloed binnen zijn netwerk en zorgt hij voor teamleden, budgetten en faciliteiten. Zodra het project vergevorderd genoeg is, zal hij pas actief naar voren komen met de resultaten en proberen het senior management over te halen om budget en tijd vrij te maken voor het vervolgtraject (Howell et al., 1991).

2.3.7 Samenvatting Project Champions

Diverse wetenschappers hebben het belang van een Project Champion in een innovatieproject reeds aangetoond. Sommigen geven aan dat een Project Champion een faciliterende rol heeft, zowel binnen de kaders van de organisatie (Rational Champion) als daarbuiten (Renegade Champion) (Howell et al., 1991; McGrath et al., 1993), anderen zoals Schön geven aan dat de rol van de Project Champion een noodzakelijke is, wil het idee tot een succesvol innovatieproject komen.

Als werkwijze wordt vooral aangegeven dat de Project Champion kijkt wat er benodigd is voor zijn project en projectteam, en ervoor zorg draagt dat aan deze voorwaarden wordt voldaan (of dit nu wel of niet binnen de structuur en regels van de organisatie past) en zorgt hij er tevens voor dat er voldoende draagvlak vanuit management, maar zeker ook vanuit zijn team gecreëerd wordt. Dit laatste is met name in de beginfase van belang, wanneer het draagvlak binnen de organisatie er wellicht nog niet voldoende is. Zodra het team met de eerste resultaten komt, kan hij daarmee proberen het senior management over te halen om vervolg te geven aan het project (Howell et al., 1991).

Bij de manier waarop de Project Champion zijn teamleden weet te motiveren voor 'zijn' project, zullen waarschijnlijk veel overeenkomsten zijn met de manier waarop een leider

omgaat met zijn volgelingen. Gezien de Project Champion (zeker in het begin) nog niet altijd voldoende draagvlak binnen de gehele organisatie zal hebben, zal dit waarschijnlijk op een informele en stimulerende manier gedaan worden. In de volgende paragraaf zal verder ingegaan worden op verschillende leiderschapsstijlen die hiervoor gebruikt zouden kunnen worden.

2.4 Leiderschapsstijlen

2.4.1 Inleiding

Al sinds het begin van de mensheid zijn er leiders en volgelingen geweest. De relatie ertussen is al eeuwen lang een interessant onderwerp voor onderzoekers. Leiders en hun leiderschapsstijl worden bestudeerd en hun persoonskenmerken en manier van leidinggeven worden geanalyseerd. Hiermee hoopt de wetenschap toekomstige leiders van handvatten te voorzien om leiding te kunnen geven en zichzelf te laten verbeteren en voort te borduren op de positieve kennis van leiders uit het verleden.

Door de geschiedenis heen is leiderschap lange tijd vooral gebaseerd geweest op machtsverhoudingen waarbij straffen en belonen door een leider als middelen werden ingezet om volgers tot gewenst resultaat te laten komen. Dat deze middelen niet altijd de gewenste effecten hebben, toont Kerr in zijn onderzoek in 1975 aan. Hij geeft aan dat belonen van gewenst gedrag moeilijk is en dat deze structuur in veel gevallen zelf averechts werkt. Het is ten eerste lastig om gewenst gedrag precies te benoemen en te zorgen dat beide partijen exact op één lijn zitten. Ten tweede is het gevaar dat er teveel gefocust wordt op de afgesproken doelstelling, waardoor andere zaken (die in het verleden wel op orde waren) te weinig aandacht krijgen.

Deze paragraaf geeft tevens een overzicht van dimensies van verschillende leiderschapsstijlen en geeft daarmee antwoord op de tweede deelvraag: Welke dimensies van transformationeel en transactioneel leiderschap kan een Project Champion gebruiken bij een innovatieproject?

2.4.2 Leiderschapstijlen

Er zijn in de wetenschappelijke literatuur veel stromingen van leiderschap geweest. Onderzoek naar leiders begon al in de klassieke oudheid en duurt nog steeds voort. Er is echter wel veel veranderd in de loop der tijd. Waar het tot een aantal decennia geleden altijd zo was dat de leider dominant en krachtig moest zijn en zijn mensen door angst of respect voor hem, hun taken uitvoerden is hier de afgelopen eeuw verandering in gekomen.

Er kwam meer aandacht voor de volgelingen en het werd een meer gebalanceerde verhouding waarbij afspraken werden gemaakt over doelen, resultaten en de bijbehorende beloning of straf. Aangezien de manier van ‘onderhandelen’ wordt deze stijl transactioneel leiderschap genoemd.

Nog weer later ontstond een meer visionaire vorm van leiderschap waarbij de leider zijn visie deelt met zijn volgers en ze probeert te motiveren om tot het resultaat van deze visie te komen. Deze vorm werd door Burns (1978) tot transformationeel leiderschap gedoopt.

In het boek ‘Understanding Leadership’ (2004) geven Avery, Bell, Hilb & Witte een classificatie van de verschillende perioden van leiderschapstijlen die ook de ontwikkeling van de afgelopen paar jaar aangeeft.

Leadership	Classical	Transactional	Visionary	Organic
Characteristic				
Major era	Antiquity – 1970s	1970s – mid-1980s	Mid 1980s – 2000	Beyond 2000
Basis of leadership	Leader dominance through respect and/or power to command and control.	Interpersonal influence over and consideration of followers. Creating	Emotion – leader inspires followers.	Mutual sense-making within the group. Leaders may emerge rather than be formally

		appropriate management environments.		appointed.
Source of follower commitment	Fear or respect of leader. Obtaining rewards or avoiding punishment.	Negotiated rewards, agreements and expectations.	Sharing the vision; leader charisma may be involved; individualized consideration.	Buy in to the group's shared values and processes; self-determination.
Vision	Leader's vision is unnecessary for follower compliance.	Vision is not necessary, and may not ever be articulated.	Vision is central. Followers may contribute to leader's vision.	Vision emerges from the group; vision is a strong cultural element.

Tabel 2.3 - Perioden van leiderschapstijlen uit 'Leadership Paradigms' (Avery, Bell, Hilb & Witte, 2004)

2.4.3 Charismatisch leiderschap

Er wordt al sinds het begin van vorige eeuw onderzoek gedaan naar charismatisch leiderschap (o.a. door Weber, 1921; House, 1977; Shamir, House & Arthur, 1993; House & Podsakoff, 1994; Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998). Veel van deze theorieën focussen op exceptionele leiders die door hun persoonlijkheid mensen inspireren en daarmee een schare aan volgers creëren.

Eigenschappen van deze leiders zijn bijvoorbeeld (Shamir et al., 1993):

- Het tonen van zelfvertrouwen en vertrouwen in volgers
- Werken vanuit een visie
- Inspirerend berichten overbrengen
- Indrukwekkende non-verbale communicatie

Veel van deze eigenschappen komen ook terug in de transformationele leiderschapstijl van Burns (1978), maar dan als één van de onderdelen ervan.

2.4.4 *Transactioneel en transformationeel leiderschap*

Sinds Burns in 1978 voor het eerst het onderscheid in leiderschapstijlen benoemde als 'transformationeel' en 'transactioneel' leiderschap, is hier veel vervolgonderzoek naar gedaan (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004; Howell & Avolio, 1993). Waar Burns er in zijn initiële onderzoek vanuit ging dat beide stijlen lijnrecht tegenover elkaar stonden, is de huidige opvatting dat ze op eenzelfde lijn liggen en in elkaar over kunnen gaan; met andere woorden, leiders kunnen zowel transactioneel als transformationeel zijn (Bass, 1985).

2.4.4.1 Transactioneel leiderschap

Onderzoek naar leiderschap heeft zich in het verleden vooral gefocust op de transactionele leiderschapstijl (of onderdelen / stijlen die ermee overeen komen). Na bestudering van de kenmerken van transactioneel leiderschap, lijkt deze stijl het eenvoudigste toe te passen en is het niet verwonderlijk dat deze kenmerken door veel leiders worden toegepast.

De elementen van deze leiderschapstijl komen (zonder altijd precies zo verwoord te zijn) al lang voor binnen bedrijven, maar ook in andere onderdelen van de samenleving. De basis van deze stijl is namelijk het maken van afspraken over gedrag / werkzaamheden en de beloning / straf die erbij hoort. Hieraan gelieerd is de controle op het uitvoeren van deze taken en het ingrijpen indien nodig.

De drie pijlers van transactioneel leiderschap zijn:

- Contingent reward / personal recognition
- Management by exception – passive
- Management by exception – active

Elk van de onderdelen wordt in de volgende paragrafen nader bekeken.

CONTINGENT REWARD / PERSONAL RECOGNITION

Met 'contingent reward' wordt de relatie tussen leider en volgeling bedoeld waarbij er beloning plaats vindt vanuit de leider, wanneer de volgeling de (vooraf gedefinieerde) doelen behaald heeft. Deze uitwisseling gaat uit van een positieve benadering waarbij zowel

de leider als de volger er beter van worden. De leider krijgt het gewenste resultaat van de volger en deze krijgt op zijn beurt een afgesproken beloning ervoor in de plaats.

Belangrijk bij contingent reward is het stellen van duidelijke doelen en het maken van afspraken hierover. De volger moeten weten wat er precies van hem verwacht wordt en wanneer deze doelstellingen behaald moeten zijn. De leider moet kunnen controleren of de afgesproken doelen behaald zijn en de overeengekomen beloning ervoor geven.

Of zoals Avolio in zijn boek (1999) aangeeft:

“To engage you as an exemplary follower, we need to clarify what we expect from our relationship. That’s a very important first step that works well with individuals and teams”.

Onderzoek van Lowe (1996) toonde aan dat contingent reward van de transactionele eigenschappen aantoonbaar het meest effectief is. Dit ligt ook in de lijn der verwachting gezien het een belangrijk element is in het überhaupt ontstaan van een relatie tussen leider en volger.

MANAGEMENT BY EXCEPTION

Wanneer bepaalde doelen niet behaald worden of er gaat in het proces er naartoe iets mis, dan kan er bijgestuurd of gestraft worden door de leider. Dit onderdeel van Transactioneel leiderschap wordt ‘Management by exception’ genoemd. De term ‘by exception’ slaat op het feit dat de leider / manager alleen actie onderneemt indien er significante afwijkingen van het geplande resultaat zijn.

Management by exception wil zeggen dat de leider corrigerende stappen richting de volgeling neemt om ‘foutief gedrag’ te bestraffen of bij te sturen. Dit kan op twee verschillende manier gedaan worden, afhankelijk van de methode die de leider hanteert: ‘active’ of ‘passive’.

Management by exception - Active

Bij de 'active' werkwijze is de leider continu bezig te zoeken naar (mogelijke) problemen en grijpt deze direct in wanneer hij iets tegenkomt. Dit vraagt veel aandacht en tijd van de leider, maar hij kan hierdoor bij problemen wel in een vroeg stadium bijsturen.

MANAGEMENT BY EXCEPTION - PASSIVE

Bij 'passive' wacht de leider met ingrijpen tot er iets verkeerd gegaan is en benoemt daarna het foutieve gedrag om mensen te laten leren van hun fouten. O.a. Taylor beschreef dit in zijn werk en benadrukte dat de leider of manager zich met de grote lijnen bezig moest houden en niet met de dagelijkse gang van zaken.

“The manager should receive only condensed, summarized, and invariably comparative reports covering, however, all of the elements entering into management, and even these summaries should all be carefully gone over by an assistant before they reach the manager, and have all of the exceptions to the past averages or standards pointed out, both the especially good and the especially bad exceptions, thus giving him in a few minutes a full view of the progress which is being made, or the reverse, and leaving him free to consider the broader lines of policy.” (Taylor, 1911).

2.4.4.2 Transformationeel leiderschap

De oorsprong van de term 'transformationeel leiderschap' ligt bij het onderzoek van Burns in 1978. Hij baseerde zijn onderzoek (naar beide soorten leiderschap onder politici) echter ook weer op eerder onderzoek uit verschillende stromingen van leiderschapstheorieën, zoals charismatisch leiderschap. Na het onderzoek van Burns (dat vooral op kwalitatief onderzoek onder politiek leiders gebaseerd was), deed Bass in 1985 vervolgonderzoek naar deze opdeling in leiderschapsstijlen. Hij beschreef in zijn theorie dat beide leiderschapsstijlen juist niet tegenovergesteld aan elkaar waren zoals Burns beschreef, maar deels overlap hadden en aansluiting vonden bij elkaar. Ook geeft hij aan dat niet transactionele, maar juist transformationele leiders degenen zijn die de wereld veranderen. Ook bepleit hij dat er te weinig onderzoek naar transformationeel leiderschap is gedaan en dat dit wel degelijk noodzakelijk is om verder te komen (Bass, 1990).

Er zijn vier verschillende dimensies van transformationeel leiderschap die door verschillende onderzoekers worden bevestigd (Bass, 1985; Judge & Bono, 2000; Judge & Piccolo, 2004); deze dimensies zijn:

- Charisma / Idealized influence
- Inspirational motivation
- Intellectual stimulation
- Individualized consideration

Recent onderzoek van Rafferty & Griffin (2010) heeft een andere onderverdeling van deze dimensies en voegt er een vijfde aan toe (gebaseerd op 'contingent reward' van transactioneel leiderschap).

- Vision
- Inspirational communication
- Intellectual stimulation
- Supportive leadership
- Personal recognition

Deze dimensies komen grotendeels overeen met die van Bass (1985), zie tabel 2.4.

Bass	Rafferty & Griffin	
Charisma / Idealized influence	Vision	Visie is ook bij Bass een belangrijk onderdeel van deze dimensie, hij trekt het echter breder (visie is een onderdeel van charisma).
Inspirational motivation	Inspirational communication	Rafferty et al. geven aan dat (onder andere) motivatie behaald wordt middels communicatie, vandaar dat deze dimensie breder is getrokken in hun model.
Intellectual stimulation	Intellectual stimulation	<i>Gelijk.</i>

Individualized consideration	Supportive leadership	Rafferty et al. geven aan dat ze gekozen hebben voor een deelaspect van individualized consideration gezien de hele dimensie te veelomvattend is en dat het onderdeel supportive leadership ondersteuning krijgt vanuit veel recente leiderschapsliteratuur.
Contingent reward (transactioneel)	Personal recognition	Rafferty et al. trekken deze dimensie van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap. Ze nemen hierin alleen de positieve eigenschappen mee: "The provision of rewards such as praise and acknowledgement of effort for achievement of specified goals".

Tabel 2.4 – Pijlers van leiderschapsstijlen volgens Bass (1985) en Rafferty et al. (2010)

De basiselementen van transformationeel leiderschap, slaan stuk voor stuk op eigenschappen van de leider zelf en bespreken de eigenschappen of kwaliteiten van de leider en welke houding hij aanneemt ten opzicht van zijn volgelingen. Deze onderdelen zullen in de volgende paragrafen verder worden uitgelegd.

CHARISMA / IDEALIZED INFLUENCE / VISION

Een charismatisch leider probeert zich als voorbeeld voor de rest neer te zetten. Hij heeft een duidelijke visie en is vastberaden in zijn doen en laten en brengt dit op een manier over waarop mensen zich met hem willen identificeren.

In de wetenschappelijke stroming van charismatisch leiderschap zijn de meningen verdeeld over welke eigenschappen een charismatisch leider nou precies beschikt. Een eigenschap waarover consensus lijkt te bestaan is 'visie'. Vanuit een bepaalde visie werken schept

duidelijkheid (niet in de laatste plaats belangrijk voor volgers) en geeft richting. De weg er naartoe impliceert het maken van keuzes wat weer voor een charismatische, sterke persoonlijkheid spreekt. Veel onderzoeken naar charismatisch (en transformationeel) leiderschap hebben aangetoond dat visie een noodzakelijke eigenschap ervoor is (Conger, 1989; Bass, 1990).

Verder is de algehele retoriek van een leider van belang. Volgens onderzoek van Holladay & Coombs (1993, 1994) is de manier waarop een leider zijn boodschap overbrengt richting zijn volgers, een van de kernaspecten van charismatisch leiderschap. Een charismatisch leider doet dit vanuit een natuurlijke houding, op een duidelijke en effectieve manier en zorgt hierdoor dat zijn volgers zich met hem willen identificeren.

INSPIRATIONAL MOTIVATION / INSPIRATIONAL COMMUNICATION

Een transformationeel leider zal proberen zijn volgers te inspireren en ze op deze wijze zo ver te krijgen om zijn visie in de praktijk te gaan brengen. Door een helder toekomstbeeld te schetsen en de voordelen van zijn visie te vertellen, probeert hij ze te inspireren en gemotiveerd aan de slag te gaan.

Door de lat hoog te leggen voor wat betreft zijn doelstellingen, probeert hij zijn volgers uit te dagen om zoveel mogelijk bij te dragen aan het succes van hun gezamenlijke project. Door tijdens het proces optimistisch en inspirerend over de toekomstige doelen te redeneren, zorgt hij voor commitment en inzet.

INTELLECTUAL STIMULATION

Intellectual stimulation is de mate waarin de leider de volgers uitdaagt om creatief met een project aan de slag te gaan en zichzelf voorbij te streven. Buiten de bestaande kaders denken en net een stapje meer doen om een beter eindproduct te krijgen. Risico's nemen door nieuwe wegen in te slaan en andere mogelijkheden uit te proberen zal niet alleen voor het huidige project beter zijn, maar de mensen kunnen hierbij zelf ook 'groeien', zowel qua kennis, ervaring en persoonlijkheid.

Podsakoff & MacKenzie (1990) benoemen intellectual stimulation als de manier waarop de leider zijn volgelingen uitdaagt om hun aannames te heroverwegen om zo nieuwe wegen in te kunnen slaan:

“Behavior on the part of the leader that challenges followers to re-examine some of their assumptions about their work and rethink how it can be performed.”

(Podsakoff & MacKenzie, 1990).

Uit onderzoek van Bass et al. (1990) blijkt dat intellectual stimulation kan leiden tot volgers die beter kunnen conceptualizeren, begrijpen en problemen kunnen analyseren en dat de algehele kwaliteit van hun oplossingen verhoogd wordt.

INDIVIDUALIZED CONSIDERATION / SUPPORTIVE LEADERSHIP

Dit laatste element van transformationeel leiderschap duidt op de manier waarop de leider omgaat met zijn volgers. Heeft hij aandacht voor de individuen om hem heen of overziet hij alleen het geheel. Een transformationeel leider zorgt voor het coachen van zijn volgers en hoort ook de individuele stemmen binnen het team.

Het schenken van aandacht en het luisteren naar problemen van medewerkers is een belangrijk onderdeel van de leiderschapstijl en zorgt er mede voor dat alle mensen in het team gemotiveerd blijven en zich betrokken voelen bij het project.

2.4.5 Samenvatting leiderschapstijlen

Op het vlak van leiderschap is een enorme hoeveelheid onderzoek beschikbaar, waarbij in de afgelopen decennia vooral de transactionele en transformationele veel genoemd worden. Deels leent transformationeel leiderschap een aantal kenmerken van andere leiderschapstromingen zoals charismatisch leiderschap en combineert Burns (1978) dit in zijn onderzoek tot een overkoepelende stijl.

Bass werkt zijn theorie in 1985 verder uit en concludeert dat de stijlen niet tegenover elkaar liggen, maar dat transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap kan complementeren. De transactionele stijl legt de focus meer op controleren, belonen en bestraffen, terwijl de transformationele stijl de nadruk legt op het motiveren en stimuleren van mensen door ze te prikkelen, uit te dagen en aandacht aan ze te schenken.

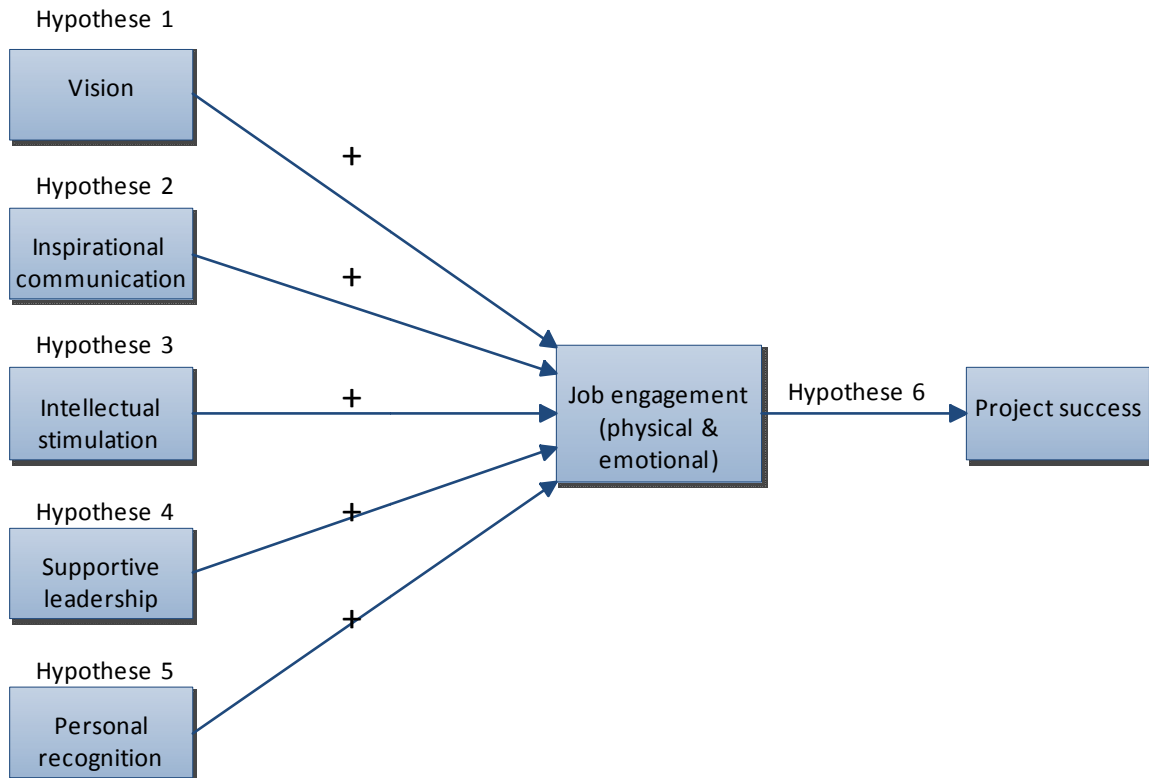
3 Conceptueel model

Aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 2 is, in combinatie met de onderzoeksvragen, een conceptueel model opgesteld, waaraan een zestal hypothesen is gekoppeld. Deze zijn opgesteld aan de hand van de beschreven literatuur over de verschillende variabelen. Door analyse van de onderzoeksresultaten zullen deze hypothesen geaccepteerd of verworpen worden om hierdoor antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

In de eerdere overzichtstabel werd een overzicht gegeven van de verschillende benamingen voor dezelfde onderdelen van de leiderschapsstijlen. Voor dit onderzoek is gekozen voor de benaming van Rafferty et al. (2004), en is (deels) gebruik gemaakt van hun vragenlijst. Deze vragenlijst is gekozen boven anderen vanwege een aantal redenen. Ten eerste is het onderzoek van Rafferty et al. recenter uitgevoerd dan andere onderzoeken (2004). Ten tweede beschrijft en benoemt hun onderzoek enkele tekortkomingen van eerdere onderzoeken (voortschrijdend inzicht) en geeft het er aanvullingen op.

Zoals beschreven is job engagement een factor die het succes van een project kan beïnvloeden (Rich et al., 2010; Kahn, 1990) en die (onder andere) zorgt voor motivatie van teamleden. De verwachting vanuit de leiderschapsliteratuur is dat het toepassen van transformationeel leiderschap tevens zorgt voor een hogere motivatie van de teamleden, vandaar dat job engagement als mediërende variabele is toegevoegd. Om deze schaal te meten is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Rich et al. (2010).

3.1.1 Conceptueel model



Figuur 3.1 - Conceptueel model

3.1.2 Hypothesen

De algemene verwachting van dit onderzoek is dat, door het toepassen van de transformationele leiderschapstijl (hypothese 1 t/m 4) en de dimensie 'personal recognition' / 'contingent reward' van zowel de transformationele als de transactionele leiderschapstijl (hypothese 5), de Project Champion de motivatie van zijn teamleden kan verhogen. Door deze verhoogde motivatie is de verwachting dat het succes van het betreffende innovatieproject groter zal zijn (hypothese 6). Samen vormen de hypothesen het bovenstaande model, waarbij de relaties tussen de verschillende variabelen als 'positief' benoemd zijn. In de hoofdstukken 'analyse' en 'conclusies' wordt beschreven of dit inderdaad het geval is.

VISION

Doordat volgers zich met de transformationeel (Bass, 1985), visionair (Rafferty et al., 2004) of charismatisch (o.a. Weber, 1921; House, 1977) leider willen identificeren, zal de leider zijn volgers proberen te beïnvloeden om ook vanuit zijn ideaalbeeld naar dit project te kijken. Zoals door verschillende onderzoekers aangegeven is hiervoor met name de toekomstvisie van de leider van belang (Bass, 1985; Rafferty et al., 2004). Volgens onderzoek van Podsakoff et al (1996) en Rafferty et al. (2004) wordt aangetoond dat wanneer iemand een duidelijke visie heeft, dit zorgt voor meer toewijding door die persoon.

Het vormen van een duidelijke toekomstvisie wat projecten betreft, is slechts voor een selecte groep mensen weggelegd. Doordat mensen toch graag ergens deel van willen uitmaken, is de verwachting dat wanneer een Project Champion hen zijn toekomstvisie biedt, ze hierdoor gemotiveerder zijn om aan het project te werken dan wanneer deze visie niet gegeven zou worden. Het geeft hen de mogelijkheid om zich met iets te kunnen identificeren en ergens onderdeel van uit te maken. Daarom zal de visie van de Project Champion een positieve invloed hebben op de motivatie van de teamleden.

Hypothese 1: Vision heeft een positieve invloed op de motivatie van de teamleden.

INSPIRATIONAL COMMUNICATION

Wanneer de Project Champion op een inspirerende wijze communiceert met zijn teamleden, kan hij ze gedurende het project blijven motiveren, ook wanneer het minder goed loopt. Hiermee kan hij de drijvende kracht achter het team zijn en ze blijven motiveren.

Wanneer een leider de communicatie over het project (en zijn visie) op een positieve en inspirerende manier naar het team communiceert, is de kans dat medewerkers deze positieve instelling zelf ook oppakken een stuk groter. Ook draagt deze manier van communiceren bij aan een veilige en positieve sfeer in het projectteam waardoor de motivatie van het gehele team hoger zal zijn dan wanneer dit niet het geval was.

Podsakoff et al. (1990) gaven aan dat transformationeel leiders er middels een inspirerende manier van communiceren, ervoor kunnen zorgen dat volgers meer doen dan wat er normaliter van ze zou worden verwacht. Dit is in lijn met de verwachting dat wanneer iemand je op een positieve en inspirerende manier feedback geeft, je er gemotiveerder mee aan de slag zult gaan dan wanneer dit niet het geval is. Vandaar dat de hypothese 2 wordt geformuleerd als:

Hypothese 2: Inspirational communication heeft een positieve invloed op de motivatie van de teamleden.

INTELLECTUAL STIMULATION

Volgens onderzoek van Bass (1985) en Bass et al. (1990) kan de leider er middels intellectual stimulation voor zorgen dat zijn volgers hun eigen aannames gaan heroverwegen om zo met een frisse blik naar problemen of uitdagingen gaan kijken. Hierdoor kunnen teamleden met eigen oplossingen komen die meer zullen motiveren dan standaardoplossingen. Wanneer iemand immers met een nieuwe, eigen oplossing voor een probleem komt, zal dit meer motiveren dan wanneer er voor een oplossing gekozen wordt die al eerder bedacht is. Hierdoor wordt hypothese 3 als volgt gesteld:

Hypothese 3: Intellectual stimulation heeft een positieve invloed op de motivatie van de teamleden.

SUPPORTIVE LEADERSHIP

Gebaseerd op het onderzoek van Bass (1985) kan persoonlijke aandacht (individualized consideration) de motivatie van een medewerker verhogen. Judge et al. (2004) geven aan dat deze dimensie de mate aangeeft waarin een leider aandacht heeft voor de verwachtingen van de volger, als coach of mentor optreedt, en luistert naar de problemen van de volgers.

Binnen een organisatie, maar zeker in een projectteam, kan persoonlijke aandacht erg van belang zijn. Interesse in de medewerkers en persoonlijke aandacht zullen door de medewerker gewaardeerd worden en geven het gevoel dat de medewerker belangrijk is voor de leider en het projectteam. Immers wanneer iemand je persoonlijk aandacht geeft, dan zal dit positiever ontvangen worden dan wanneer een hele groep wordt aangesproken. Het geeft de medewerker het gevoel dat er naar hem geluisterd wordt. Dit heeft als implicatie dat er ook een bepaalde verwachting aan gekoppeld is, anders zal deze persoonlijke aandacht mogelijk ook nadelig kunnen werken. De medewerker krijgt hierdoor een bepaalde drang om het goed te doen om de persoonlijke aandacht die in hem geïnvesteerd wordt, niet tekort te doen. Vandaar dat supportieve leadership waarschijnlijk een positieve invloed zal hebben op de motivatie van het teamlid:

Hypothese 4: Supportive leadership heeft een positieve invloed op de motivatie van de teamleden.

PERSONAL RECOGNITION

Deze dimensie van transactioneel leiderschap zorgt voor de juiste beloning van goede prestaties, bijvoorbeeld door het geven van complimenten of beloning (Bass, 1985). Door goede werkzaamheden te belonen kan de medewerker gestimuleerd worden tot hogere prestaties.

Personal recognition is onder andere gerelateerd aan de dimensie 'vision' van transformationeel leiderschap. Wanneer een medewerker goed werkt levert (en volgens de leider dus in overeenstemming is met zijn visie), zal hij hem hiervoor waarderen en navenant belonen om hem te stimuleren om op deze wijze door te gaan.

Rafferty & Griffin (2004) geven aan dat deze dimensie van transactioneel leiderschap, veel overlap heeft met de dimensie individualized consideration van transformationeel leiderschap zoals door Bass (1985) beschreven. Goodwin, Wofford & Whittington (2001) geven aan dat wanneer het deze dimensie het onderhandelen over beloning betreft, hij bij

transactoneel leiderschap hoort. Wanneer er echter het belonen van goed werk bedoeld wordt, dan hoort deze dimensie volgens hen onder transformationeel leiderschap.

In dit onderzoek wordt deze laatste variant gemeten waardoor de verwachting is dat deze dimensie dezelfde uitkomst zal hebben als de dimensie 'individualized consideration', waardoor de bijbehorende hypothese wordt:

Hypothese 5: Personal recognition heeft een positieve invloed op de motivatie van de teamleden.

TEAMMOTIVATIE

Wanneer mensen in een team gemotiveerd zijn voor het project waaraan ze werken, dan zullen ze zich meer inspannen dan wanneer ze dit niet zijn. Onderzoek van Rich et al. (2010) toonde deze relatie al aan (job engagement heeft een positieve uitwerking op de kwaliteit van het werk) en Kahn (1990) geeft in zijn onderzoek aan dat mensen die hoog gemotiveerd zijn in hun werk, nauwer bij hun projecten en teamleden betrokken zijn. Een gemotiveerd team maakt de kans op succes bij een innovatieproject hoger, waardoor de laatste hypothese luidt:

Hypothese 6: De betrokkenheid van het team heeft een positieve invloed op het succes van een innovatieproject.

4 Methodologie

4.1 Inleiding

In het theoriehoofdstuk is de theorie behandeld over innovatieprojecten, Project Champions en transactioneel en transformationeel leiderschap, en is een overzicht gegeven van de reeds bestaande wetenschappelijke literatuur op elk van de verschillende vlakken. De gevonden en beschreven theorie is niet uitputtend gezien de enorme hoeveelheid literatuur die op elk van de verschillende vlakken beschikbaar is, maar geeft een voldoende overzicht van de meest relevante wetenschappelijke artikelen en boeken van de deelonderwerpen.

Er is tevens vanuit verschillende wetenschappelijke stromingen gekeken (innovatie literatuur, leiderschapstheorie, organisatie studies, etc.) om een zo compleet mogelijk beeld van de verschillende variabelen te krijgen.

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie beschreven.

4.2 Type onderzoek

Zoals uit voorgaande hoofdstukken blijkt is er verkennend onderzoek gedaan naar de verschillende onderwerpen (literatuurstudie), waarna er een probleemstelling en een aantal onderzoeksvragen en hypothesen zijn opgesteld. Er zal een theorietestend (deductief) onderzoek gedaan worden om de theorie in de praktijk te toetsen.

Het onderzoek is voornamelijk gebaseerd op kwantitatieve data, die verkregen is middels een enquête (zie paragraaf 'Onderzoeksmethoden') waarbij gebruik gemaakt wordt van een 'parallel single case study' volgens het principe van Dul & Hak (2008):

"A parallel single case study research with a replication strategy in which a number of single cases are selected at the same time and the same proposition is tested in each of them without taking into account the outcome of any of the separate tests".

Hierdoor worden bij verschillende bedrijven / personen, dezelfde concepten gemeten, zonder de uitslag van eerder verzamelde data hierin mee te nemen. Dit maakt het mogelijk om na het verzamelen van alle data, deze onderling te kunnen vergelijken.

Verder worden enkele kandidaten geïnterviewd om dieper op de materie in te kunnen gaan kwalitatieve, rijke data te kunnen verzamelen. Dit zal echter alleen worden gebruikt ter aanvullingen van de uitslagen van het kwantitatieve onderzoek.

4.3 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek zal uitgezet worden onder mensen die werken bij bedrijven die zich met innovatie producten en / of diensten bezig houden. Voor de praktische haalbaarheid zullen deze bedrijven geselecteerd worden uit het beschikbare netwerk van de onderzoeker. Er wordt een selectie gemaakt van bedrijven waar in teamverband aan nieuwe projecten gewerkt wordt.

Er wordt op verschillende wijze onderzoek gedaan. Door de uitkomsten van het kwantitatieve deel van het onderzoek middels interviews in de praktijk te toetsen, wordt triangulatie toegepast. Hierbij wordt gekeken of de gemeten uitkomsten ook daadwerkelijk in de praktijk terug te vinden zijn.

4.3.1 Enquêtes

Om kwantitatieve data te verzamelen zullen enquêtes worden opgesteld en uitgezet onder teamleden van verschillende bedrijven. De enquêtes zijn opgesteld aan de hand van bestaande vragenlijsten, die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Voor elk van de variabelen van dit onderzoek (transformationeel / transactioneel leiderschap, job engagement en mate van succes van een innovatieproject) zijn reeds bestaande vragenlijsten beschikbaar, waaruit de vragen voor de verschillende deelonderwerpen geselecteerd worden.

De vragen die voor dit onderzoek relevant zijn, worden gecombineerd tot één vragenlijst die aan de kandidaten wordt gestuurd. Hierdoor baseert dit onderzoek zich op reeds bewezen

en gevalideerde vragenlijsten, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek hoger zal zijn.

4.3.2 Schalen

Voor het maken van de enquête is gebruik gemaakt van reeds bestaande schalen die in onderstaande tabel zijn te vinden. Voor elk van de onderwerpen zijn vragenlijsten gebruikt die hun nut reeds bewezen hebben in één van de drie deelonderwerpen. Zo is voor de transformationele leiderschapstijl gebruik gemaakt van vragenlijsten van Podsakoff & MacKenzie (1996) en Rafferty & Griffin (2004) en voor job engagement van vragenlijsten van Rich, Lepine & Crawford (2010). Onderstaande vragenlijsten zijn gebruikt voor het opstellen van de definitieve vragenlijst (zie bijlage) of zijn ter inspiratie gebruikt.

Artikel	Tijdschrift	Auteurs
Dimensions of transformational leadership	The Leadership Quarterly (Vol. 15, 2004)	Rafferty & Griffin
Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership	Journal of Management (Vol. 22, No. 2, 1996)	Podsakoff & MacKenzie
Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers	Leadership Quarterly (Vol. 1, No. 2, 1990)	Podsakoff & MacKenzie
Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance	Academy of Management Journal (Vol.53, No.3, 2010)	Rich, Lepine & Crawford
Learning and Performance in Multidisciplinary Teams	Academy of Management Journal (Vol.48, No.3, 2005)	Van Der Vegt & Bunderson
When and How Diversity Benefits Teams	Academy of Management Journal (Vol.52, No.3, 2009)	Kearney, Gebert & Voelpel
Managing I/S Design Teams	Management Science (Vol.38, No.6, 1992)	Henderson & Lee

Tabel 4.1 – Bestaande vragenlijsten

4.3.3 Interviews

Voor de case studies wordt voornamelijk gebruik gemaakt van semi-structured interviews (Collis & Hussey, 2009). Hiermee wordt het interview alleen op hoofdlijnen gereguleerd door de onderzoeker zodat in ieder geval de relevante onderwerpen behandeld worden, maar het biedt voldoende ruimte voor de geïnterviewde om zijn of haar mening of gedachtes weer te geven.

Voor de interviews zullen kandidaten worden geselecteerd die bij een innovatieproject binnen het team de rol van Project Champion hadden. De data uit de interviews zal gebruikt worden voor het spiegelen van de resultaten uit de kwantitatieve data. Hierdoor wordt er vanuit meervoudig perspectief naar de rol van Project Champion gekeken.

4.4 *Validiteit en betrouwbaarheid*

Om de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te kunnen borgen is van verschillende methoden gebruik gemaakt. Zo is er gekozen om bestaande en reeds bewezen (gevalideerde) vragenlijsten te gebruiken voor het meten van de verschillende constructen. Doordat deze vragenlijsten al voor verschillende eerdere onderzoeken gebruikt zijn, is de verwachting dat de validiteit ervan hoog is. Hierdoor is de kans dat er gemeten wordt wat er daadwerkelijk gemeten zou moeten worden (validiteit), erg groot.

In de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek, is duidelijk vermeld aan welke eigenschappen de respondent moest voldoen. Er bestaat echter de kans dat er respondenten tussen zitten die niet of niet goed naar deze eisen gekeken hebben en toch de vragenlijst ingevuld hebben. Hoewel de uitslagen uit de analyse van de enquête hierdoor al voor voldoende betrouwbaarheid zorgen, is deze als extra controleslag middels interviews met Project Champions gecontroleerd.

Door de hoeveelheid aan bedrijven waarvan medewerkers ondervraagd zijn, is het mogelijk om de resultaten te generaliseren, zoals in het laatste hoofdstuk gedaan zal worden.

De verwachting is ook dat wanneer dit onderzoek bij andere, gelijksoortige bedrijven uitgezet zal worden, dat er dezelfde uitkomsten uit zouden komen. Door het gebruik van de standaard vragenlijsten en beschreven methode in dit onderzoek, is dit ook eenvoudig mogelijk.

5 Resultaten

5.1 Inleiding

De enquête is digitaal afgenomen en verstuurd naar in totaal 118 kandidaten. Van deze kandidaten hebben er in totaal 78 de enquête ingevuld (66%). Dit hoge aantal respondenten kan verklaard worden door de relatie tussen onderzoeker en geënquêteerden (voornamelijk zakelijke kennissen) en de gepersonaliseerde manier van uitnodigen. Tevens is een herinnering gestuurd naar de groep die niet op de eerste uitnodiging gereageerd heeft waarna een aantal de enquête alsnog heeft ingevuld. De enquête heeft in totaal 2 weken online gestaan.

Gezien alle essentiële vragen in de enquête als ‘verplicht’ ingesteld zijn, is het aantal missing values bijzonder laag en konden alle respondenten worden meegenomen in het onderzoek. Enige uitzonderingen zijn 2 respondenten die slechts de eerste pagina van de enquête ingevuld hebben, deze zijn uit de dataset verwijderd.

In onderstaande paragraaf worden de gegeven antwoorden getoond, waarover in hoofdstuk 6 de analyse gedaan wordt.

5.2 Dataset

	Compl. disagree	Tend to disagree	Neutral	Tend to agree	Compl. agree
Has a clear understanding of where we are going with the project	0	1	4	24	49
Has a clear sense of how the team should be working on the project	0	3	14	31	30
Has no idea where the project is going	46	24	5	2	1
Says things that make team members proud to be a part of this team	0	3	8	34	33
Says positive things about the project	0	0	11	37	30
Encourages people to see changing environments as situations full of opportunities	0	6	13	39	20
Challenges me to think about old problems in new ways	0	9	11	36	22
Has ideas that have forced me to rethink some things I have never questioned before	1	8	13	36	20
Has challenged me to rethink some of my basic assumptions about my work	0	8	18	36	16
Considers my personal feelings before acting	1	14	16	32	15
Behaves in a manner which is thoughtful of my personal needs	2	7	24	31	14
Sees that the interests of employees are given due consideration	1	2	25	33	17
Commends (praises) me when I do a better than average job	0	2	5	38	33
Acknowledges improvement in my quality of work	0	2	8	40	28
Personally compliments me when I do outstanding work	0	2	7	31	38
Always gives me positive feedback when I perform well	0	7	9	43	19
Gives me special recognition when my work is very good	0	4	14	36	24
Frequently does not acknowledge my good performance	26	26	18	7	1
I work with intensity on this project	0	0	4	35	39
I exert my full effort to this project	0	1	9	35	33
I devote a lot of energy to this project	0	0	6	35	37
I try my hardest to perform well on this project	0	1	7	34	36
I strive as hard as I can to complete this project	0	1	11	31	35
I exert a lot of energy on this project	0	1	8	33	36
I am enthusiastic about this project	0	3	7	37	31
I feel energetic when working on this project	0	1	15	37	25
I am interested in this project	0	1	7	29	41
I am proud of this project	1	2	16	31	28
I feel positive about my work at this project	0	0	10	32	36
I am excited about this project	0	3	17	35	23

Tabel 5.1 – Resultaten vragenlijst deel 1

	1 (bad / low)	2	3	4 (neutral)	5	6	7 (good / high)
How do you rate the projects overall efficiency?	1	3	9	12	20	29	4
How do you rate the projects overall quality?	1	2	6	11	21	30	7
How do you rate the projects overall productivity?	1	2	9	11	24	25	6
How do you rate the projects overall achievement?	0	3	4	12	22	25	12
How do you rate the efficiency of the team?	1	3	9	14	20	25	6
How do you rate the quality of work the team produces?	1	2	6	10	20	29	10
How do you rate the teams ability to meet the goals of the project?	2	1	8	5	21	34	7

Tabel 5.2 – Resultaten vragenlijst deel 2

	Man	Vrouw	
Gender	49	27	
	Gemiddeld aantal maanden		
What was the time frame for the project (in months)?	9,15		
	Ja	Nee	
Are you still working on the project?	30	48	
	Gemiddeld aantal teamleden		
How many team members were involved in the project (all professions)?	17,54		

Tabel 5.1 – Resultaten vragenlijst deel 3

6 Analyse

6.1 Analyse dataset

In SPSS is begonnen met het hercoderen van 2 controle vragen. Vragen 5 (Vision3) en 20 (Transact_Personal3) zijn negatief gesteld in tegenstelling tot alle andere vragen. Deze zijn hercodeerd op dezelfde wijze als in de originele vragenlijst van Rafferty et al. (1990).

Hierna is begonnen met het maken van een factoranalyse voor de verschillende schalen:

- Vision
- Inspirational communication
- Intellectual stimulation
- Supportive leadership
- Personal recognition (transformational)
- Personal recognition (transactional)
- Job engagement (physical)
- Job engagement (emotional)
- Project succes

Factoranalyse van de schaal vision gaf aan dat de 3 vragen samen een variantie van 0,679 hadden. De afzonderlijke waarden per vraag (component matrix) waren allen boven de .700. De Cronbach alpha kwam uit op .744 wat voldoende is (Hair et al. 1998).

Deze stappen zijn ook voor de overige schalen uitgevoerd en de waardes zijn uitgezet in onderstaande tabel.

Schaal	Aantal vragen	Variantie	Cronbach α
(1) Vision	3	0,679	0,744
(2) Inspirational communication	3	0,561	0,605
(3) Intellectual stimulation	3	0,684	0,769
(4) Supportive leadership	3	0,791	0,867
(5) Personal recognition (transformational)	3	0,695	0,778
(6) Personal recognition (transactional)	3	0,641	0,713
(7) Physical engagement	6	0,601	0,866
(8) Emotional engagement	6	0,627	0,878
(9) Project success	7	0,737	0,94

Tabel 6.1 – Factor analyses

Enkel de schaal inspirational communication komt uit onder de gewenste waarde van .700. Hiervoor is gekeken of deze verhoogd kon worden door het reduceren van het aantal vragen van dit construct, dit bleek echter niet het geval.

6.1.1 Correlatiematrix

Construct	Cronbach α	Items	Valid N	Mean	S.D.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Vision	0,744	3	78	13,12	1,907	1								
(2) Inspirational communication	0,605	3	78	12,42	1,755	,447**	1							
(3) Intellectual stimulation	0,769	3	78	11,53	2,323	,303**	,435**	1						
(4) Supportive leadership	0,867	3	78	11,01	2,551	,219**	,405**	,336**	1					
(5) Personal recognition (transform)	0,778	3	78	12,86	1,821	,431**	,283**	,426**	,478**	1				
(6) Personal recognition (transact)	0,713	3	78	11,86	2,167	,460**	,358**	,381**	,473**	,653**	1			
(7) Physical engagement	0,866	6	78	26,09	3,192	,321**	,431**	,503**	,394**	,324**	,366**	1		
(8) Emotional engagement	0,878	6	78	25,14	3,667	,499**	,616**	,470**	,377**	,361**	,436**	,654**	1	
(9) Project success	0,94	7	78	35,62	7,864	,216*	,359**	,331**	,346**	,252*	,347**	,323**	,525**	1
**.														
*.														

Tabel 6.2 – Correlatiematrix

6.1.2 Multicollineariteit

Gezien bij het construct ‘personal recognition’ zowel vanuit transformationeel leiderschap als vanuit transactioneel leiderschap naar hetzelfde construct gekeken wordt, is bekeken of bij deze vragen multicollineariteit optreedt. De waarden voor collinearity (VIF) liggen allen beneden de 10 (maximum 2,529) wat volgens Field (2000) een goede indicatie geeft dat er geen multicollineariteit binnen de gemeten constructen is. De ‘tolerance’ waarden zijn allen boven de .2 wat volgens Menard (1995) ook aangeeft dat er (waarschijnlijk) geen multicollineariteit in het model zit.

6.1.3 Regressie analyse

6.1.3.1 Inleiding

Tijdens het analyseren van de data kwam naar voren dat job engagement in 2 constructen op te delen is: physical engagement en emotional engagement. Uit de analyse blijkt dat bij physical engagement alleen intellectual stimulation significant gecorreleerd is en dat dit bij emotional engagement juist vision en inspirational communication zijn.

6.1.3.2 Physical engagement

Hypothese 3 geeft aan dat wanneer de Project Champion zijn teamleden uitdaagt op intellectueel gebied, dit een positieve uitwerking op de motivatie van het team zal hebben. Uit de data blijkt een significante en positieve correlatie tussen intellectual stimulation en physical engagement ($\beta=.32$, $p<.01$), waardoor deze hypothese eveneens wordt aangenomen.

Afhangelijke variabele: Physical engagement			
	Std. B	Sig.	T-value
(1) Vision	,090		,734
(2) Inspirational communication	,125		,959
(3) Intellectual stimulation	,317	**	2,573
(4) Supportive leadership	,193		1,511
(5) Personal recognition (transformational)	-,046		-,321
(6) Personal recognition (transactional)	,068		,478
(9) Age	,100		,902
(10) Gender	-,073		-,702
(11) Time frame	,022		,180
(12) Project ongoing	,078		,735
(13) Team members	,038		,317
R ²	,385		
Adjusted R ²	,279		
F-value	3,635		

Tabel 6.3 – Regressie analyse – Physical engagement

6.1.3.3 Emotional engagement

In totaal beïnvloeden 2 constructen deze schaal significant: Vision en inspirational communication. Hypothese 1 geeft aan dat wanneer de Project Champion een duidelijke visie heeft, dit een positieve uitwerking heeft op de motivatie van het team. Dit wordt ondersteund door de data die aangeeft dat vision positief en significant gecorreleerd is met emotional engagement ($\beta=.22$, $p<.01$), waardoor deze hypothese aangenomen wordt.

Hypothese 2 geeft aan dat wanneer een Project Champion op een meer inspirerende manier richting zijn teamleden communiceert, dit eveneens een positieve uitwerking op de motivatie van het team zal hebben. Analyse van de data toont aan dat inspirational communication inderdaad significant en positief gecorreleerd is ($\beta=.40$, $p<.01$) met emotional engagement, waarmee ook deze hypothese is aangenomen.

Afhankelijke variabele: Emotional engagement			
	Std. B	Sig.	T-value
(1) Vision	,219	**	2,016
(2) Inspirational communication	,403	**	3,479
(3) Intellectual stimulation	,154		1,406
(4) Supportive leadership	,127		1,115
(5) Personal recognition (transformational)	-,010		-0,081
(6) Personal recognition (transactional)	,074		,584
(9) Age	-,022		-,220
(10) Gender	-,100		-1,078
(11) Time frame	,155		1,413
(12) Project ongoing	,031		,330
(13) Team members	-,095		-,882
R ²	,515		
Adjusted R ²	,431		
F-value	6,167		

Tabel 6.4 – Regressie analyse – Emotional engagement

Voor de overige hypothesen kon geen bewijs worden gevonden. Hypothese 4 geeft aan dat wanneer de teamleden meer persoonlijke aandacht krijgen van de Project Champion, dit een positieve invloed zal hebben op de motivatie van de teamleden. In tegenstelling tot onze verwachtingen, blijkt dit niet uit de data. Supportive leadership geeft zowel op physical

engagement als op emotional engagement een marginale positieve uitslag (maar niet significant) van respectievelijk $\beta=.19$ en $\beta=.13$. Deze hypothese wordt dus verworpen.

Hypothese 5, de laatste van de leiderschapselementen, is opgesplitst in 2 delen: Personal recognition (transformational) en personal recognition (transactional). Op de physical engagement schaal scoorde de transformationele variant licht negatief ($\beta=-.046$) en de transactionele licht positief ($\beta=.068$). Bij emotional engagement geeft de transformationele variant eveneens licht negatief ($\beta=-.010$) en de transactionele licht positief ($\beta=.074$). In tegenstelling tot onze verwachtingen blijkt de uitslag op deze schaal dus niet significant en wordt hypothese 5 verworpen.

6.1.3.4 Project succes

Hypothese 6 stelt dat de betrokkenheid van het team een positieve invloed heeft op het succes van het innovatieproject. Na analyse van de data blijkt dat alleen emotional engagement een positieve en significante correlatie met project success heeft ($\beta=.61$, $p<.01$). Deze hypothese is hierdoor deels aangenomen, gezien niet beide onderdelen van engagement een positief en significant verband blijken te hebben.

Afhankelijke variabele: Project success	Model 1			Model 2		
	Std. B	Sig.	T-value	Std. B	Sig.	T-value
(1) Vision	-0,107		(-,848)	-,127		-1,031
(2) Inspirational communication	0,007		(,052)	-,074		-,533
(3) Intellectual stimulation	0,103		(,825)	,161		1,276
(4) Supportive leadership	0,147		(1,182)	,082		,646
(5) Personal recognition (transformational)	-0,056		(-,399)	-,130		-,935
(6) Personal recognition (transactional)	0,145		(1,030)	,192		1,374
(7) Physical engagement	-0,122		(-,878)	-,172		-1,262
(8) Emotional engagement	0,506	**	(3,225)	,606	**	3,943
(9) Age				,021		,191
(10) Gender				,196	**	1,921
(11) Time frame				-,312	**	-2,562
(12) Project ongoing				,079		,761
(13) Team members				,277	**	2,316
R ²	,327			,436		
Adjusted R ²	,249			,318		
F-value	4,19			3,687		

Tabel 6.5 – Regressie analyse – Project success

6.1.4 *Mediërende variabele*

Zowel tussen de onafhankelijke variabelen (leiderschapsdimensies) en de mediërende variabelen, als tussen de mediërende en afhankelijke variabelen zijn significante relaties gevonden. Om te zien of de onafhankelijke variabele ook via de mediërende variabele zijn invloed heeft op de afhankelijke variabele, is er een Sobel test gedaan (Sobel, 1982) voor beide mediërende variabelen (Physical Engagement en Emotional Engagement).

De uitkomst hiervan is dat er inderdaad een significant mediërend effect gevonden is bij Emotional Engagement (sobel=2.3674, p=0.018) van de onafhankelijk, via de mediërende naar de afhankelijke variabele. Bij Physical Engagement was er ook een marginaal positief effect, echter niet significant.

7 Discussie

7.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies (zowel theoretisch als praktisch) van dit onderzoek gegeven en worden onderzoeksvraag en resterende deelvraag beantwoord. Ook worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven en wordt advies gegeven over toekomstig onderzoek op dit vlak van de wetenschap. Na de analyse van de onderzoeksdata kunnen we nu ook antwoord geven op de laatste deelvraag: **Is de motivatie van de teamleden groter wanneer een Project Champion meer kenmerken van de transformationele leiderschapsstijl toepast?**

Het antwoord hierop is dus 'Ja'. Het maakt echter wel uit welke dimensies gebruikt worden. Zoals in hoofdstuk 6 beschreven, worden zowel physical als emotional engagement significant hoger bij het toepassen van de eerste drie dimensies van transformationeel leiderschap:

- Vision
- Inspirational communication
- Intellectual stimulation

De overige dimensies gaven ook een (marginale) positieve invloed aan, maar niet significant genoeg om de hypothesen mee te staven. Over het algemeen kan gezegd worden dat de motivatie van teamleden inderdaad omhoog gaat wanneer de Project Champion meer gebruik maakt van de dimensies van de transformationele leiderschapsstijl.

De onderzoeksvraag kan nu beantwoord worden: ***Indien een Project Champion zich transformationeler opstelt, is de kans op succes bij een innovatieproject dan groter?***

Het antwoord hierop is dus ook 'Ja'. Deze invloed loopt via de mediërende variabele job engagement (emotional) en heeft een indirecte (positieve) uitwerking op project success. Gecombineerd met het antwoord op de bovenbeschreven deelvraag, blijkt dus inderdaad dat wanneer een Project Champion meer gebruik maakt van de mogelijkheden van

transformationeel leiderschap (bovenbeschreven 3 kenmerken), dat job engagement (emotional) omhoog gaat, wat weer leidt tot een hoger kans op project success.

7.2 Toetsing resultaten

Na de analyse van de kwantitatieve data, is een interview gehouden met een Project Champion om te bekijken of de uitkomst van de analyse overeenkomt met zijn ervaringen in de praktijk.

Hierbij is de semi-structured interview techniek gekozen (Collis & Hussey, 2009). Deze zorgt ervoor dat alle relevante onderwerpen van het onderzoek behandeld worden, maar geeft de kandidaat daarbinnen de vrijheid om erover uit te weiden.

Uit het interview blijkt dat de belangrijkste resultaten uit het onderzoek, grotendeels overeenkomen met de inzichten en ervaringen van de kandidaat. De belangrijkste resultaten worden hier opgesomd, de verdere uitwerking vindt u in de bijlage.

Vision: Zelf ben je al lange tijd bezig om een idee uit te werken. Dan is het soms lastig om daarna nog anderen ervan te moeten gaan overtuigen omdat het voor jezelf al duidelijk is. Toch is het heel belangrijk om je visie te delen om de rest mee te krijgen.

Inspirational communication: Het is belangrijk om vanuit een duidelijke visie te laten zien waar het project in de toekomst naartoe kan gaan en zo mensen enthousiast te krijgen en te houden voor het project.

Intellectual stimulation: Ik probeer bij teamleden de lat (op hun eigen niveau) altijd hoog te leggen. Daarmee merk je snel wie er echt voor wil gaan en wie zichzelf wil verbeteren, en voor wie de status quo voldoende is.

Supportive leadership en personal recognition wordt minder belangrijk gevonden, behalve wanneer een teamlid zich ook daadwerkelijk hard inzet voor het project en zijn motivatie. Hierbij gaat hij in tegenstelling tot de transformationele leiderschapsliteratuur er dus vanuit dat de motivatie vanuit de medewerker zelf moet komen, of hooguit gestimuleerd wordt door bovenstaande 3 constructen.

Deze bevindingen sluiten aan bij de uitslagen van het kwantitatieve deel waarbij dezelfde 3 constructen het meest significant bleken.

7.3 Implicaties theorie

Het doel van dit onderzoek was het combineren van de theorie van verschillende wetenschappelijke onderwerpen om te zien welke raakvlakken ertussen waren, en waar deze theoriestromingen gecombineerd konden worden. Door theorie over Project Champions te combineren met leiderschapstheorieën en hier kwantitatief onderzoek naar te doen, is gebleken dat er veel overlap tussen deze theorieën zit.

Wanneer er meer interdisciplinair gekeken wordt naar onderzoeksobjecten, blijkt dat er vanuit verschillende stromingen over dezelfde onderwerpen geschreven wordt. Project Champions bekeken vanuit innovatiemanagement, blijken veel overeenkomsten te hebben met (bijvoorbeeld) theorie over charismatisch leiderschap (leiderschapsliteratuur). Beide schrijven over hun kandidaten dat ze opvallen door het nemen van risico's, volhardend zijn, innovatief denken, beïnvloeden en inzet en toewijding tonen (Schön, 1963; House, 1977; House & Podsakoff, 1994). Eerstgenoemde beschrijft de Project Champion vanuit innovatie management en de anderen beschrijven een charismatisch leider vanuit de leiderschapsliteratuur. Door het combineren van onderzoek uit verschillende onderzoeksvelden, kan de wetenschap profiteren van reeds opgedane kennis vanuit andere disciplines.

7.3.1 Uitkomsten onderzoek

De belangrijkste uitkomst uit dit onderzoek is dat een Project Champion kan profiteren van een aantal eigenschappen van transformationeel leiderschap om de kans te vergroten dat zijn project een succes wordt. Niet alleen het directe effect op zijn teamleden is in dit onderzoek gemeten (zoals in veel onderzoek naar leiderschapsstijlen), maar ook het indirecte effect op het succes van zijn projecten is meegenomen (en gevonden!). Hieruit bleek de positieve relatie, zowel richting job engagement als (indirect) richting project success.

Niet alle dimensies bleken even succesvol om ingezet te worden door een Project Champion. Dit in tegenstelling tot verschillende onderzoeken over transformationeel leiderschap waaruit juist wel blijkt dat alle dimensies kunnen en zouden moeten worden ingezet door een leider (Bass, 1985; Burns, 1978). Een verklaring hiervoor kan zijn dat de overige dimensies (supportive leadership en personal recognition) meer van toepassing zijn op leider dan op een Project Champion, omdat het bij deze laatste slechts om de duur van één project gaat (in tegenstelling tot een leider die langere tijd de support van zijn volgers nodig heeft en ze dus meer persoonlijke aandacht zal geven).

Waar de leider belang heeft bij het welzijn van de individuen en ze ondersteuning geeft waar nodig, zal de Project Champion meer vanuit zichzelf werken (gemotiveerd, zelf zorgen dat zaken in orde komen, etc.) en door het goede voorbeeld te geven, de overige teamleden proberen te motiveren.

Uit de empirische data is gebleken dat de Project Champion met name kan profiteren van zijn visie en de manier waarop hij deze communiceert richting zijn teamleden. Inspiratie leidt tot motivatie. Een duidelijke visie zal hij vanuit zijn rol als intrapreneur al veelal hebben, maar de wijze waarop hij communiceert, zal een belangrijke factor zijn om zijn teamleden mee te krijgen. Wanneer hij zijn ideeën op een inspirerende wijze weet over te brengen aan zijn teamleden, zal hij de grootste kans op succes bij zijn project hebben.

Ook het intellectueel uitdagen van mensen blijkt een positieve uitwerking te hebben op de job engagement (physical) van teamleden. Uit de data blijkt dat mensen zich fysiek meer betrokken bij het project voelen wanneer ze intellectueel uitgedaagd worden en mogen / moeten meedenken in het proces. Ook hiermee kan de Project Champion zijn voordeel doen en de juiste uitdagingen bij de juiste mensen neerleggen.

Tijdens de analyse bleek verder dat er ook projectspecifieke variabelen meespelen in de uitkomsten. Zo blijkt bijvoorbeeld dat er een negatief verband is tussen de doorlooptijd van het project en de invloed van de leiderschapsdimensies. Met andere woorden, wanneer een project langer duurt, wordt de kans dat het project succesvol is, kleiner. Dit lijkt verklaarbaar

doordat het lastiger is om mensen over langere tijd op hetzelfde project gemotiveerd te houden en heeft waarschijnlijk minder te maken met de werkwijze van de Project Champion.

Verder bleek uit de analyse dat de hoeveelheid teamleden ook van invloed is. Met name bij teams van 5 tot 8 personen lijken de effecten het sterkst. Dit zou verklaarbaar kunnen zijn doordat bij kleinere teams het verschil tussen Project Champion en overige teamleden kleiner zal zijn. Bij grotere teams zullen er vaker verschillende subgroepen gemaakt worden met elk hun eigen (project)leider, waardoor de samenhang als team minder is.

7.3.2 Toekomstig onderzoek

Tijdens de literatuurstudie binnen dit onderzoek is gebleken dat er veel overlap is tussen literatuur over Project Champions en leiderschapsstijlen. Ook de literatuur over intrapreneurship en organisatie studies biedt nog talloze aanknopingspunten om vervolgonderzoek naar te doen. Bij dit onderzoek is er gekeken naar Project Champions in het algemeen. Pinchot (1999), Shane (1995) en Howell & Higgins (1990) geven echter verschillende rollen bij zowel Project Champions als entrepreneurs aan, zoals: business champion, entrepreneur, sponsor, innovation climate changer, technical champion en idea generator. De verwachting is dat een Project Champion die zich meer op het operationele vlak bevindt, in hogere mate kan profiteren van persoonlijke aandacht voor teamleden, waardoor onderzoek specifiek naar deze Champions, waarschijnlijk wel significante resultaten zal opleveren voor supportive leadership en personal recognition.

Verder zou het ook interessant zijn om vervolgonderzoek te doen naar juist de verschillen tussen Project Champions en de transformationele leiders. Een mogelijkheid is dat het juist voor de rol van Project Champion beter is om niet te persoonlijk te worden en juist meer vanuit de eigen persoonlijkheid te redeneren. Wanneer de Project Champion een duidelijke visie heeft en dit goed kan overbrengen, zou het zelfs afbreuk aan het project kunnen doen wanneer hij zich teveel bezighoudt met de persoonlijke behoeftes van teamleden en hierdoor het doel uit het oog zou verliezen. Dit bleek ook uit de interviews waaruit naar voren kwam dat de Project Champions zich alleen willen inzetten voor medewerkers die zelf tonen dat ze vooruit willen gaan en zichzelf continu willen verbeteren. Ook werd aangeven

dat er niet teveel gekeken moet worden naar ‘meningen’ van teamleden die een eenvoudiger weg willen bewandelen, omdat deze het einddoel kunnen vertroebelen. Door vast te blijven houden aan de eigen visie en niet teveel persoonlijke aandacht te geven, kan de Project Champion ook zijn exclusieve ‘status’ behouden en zijn rol blijven uitoefenen. Vervolgonderzoek zou zich verder kunnen focussen op de mate van afstandelijkheid / persoonlijke aandacht vanuit Project Champions richting hun teamleden om zo de voor- en nadelen van beide aanpakken in kaart te brengen.

7.4 Implicaties praktijk

In de praktijk kunnen de resultaten van dit onderzoek op meerdere niveaus interessant zijn. Vanuit managementperspectief kan er meer rekening gehouden worden met de rol van de Project Champion binnen de organisatie. Wanneer er iemand opstaat met een duidelijke visie en de motivatie om van zijn idee een succesvol project te maken, dan kan er vanuit management ruimte voor gemaakt worden door mensen en of middelen beschikbaar te stellen en de Project Champion de bewegingsvrijheid te geven om zich buiten de gebaande paden en regels te begeven.

Voor Project Champions zelf geven de uitkomsten van dit onderzoek een beter inzicht in de manier waarop hun werkwijze invloed heeft op het succes van hun projecten, maar met name op de manier waarop teamleden zich betrokken voelen bij het project. De manier van communiceren, het uitleggen van hun visie en het zorgen voor uitdagingen binnen het project, zijn verschillende manieren waarmee ze de uitkomst van het project kunnen beïnvloeden.

Praktisch gezien is het voornaamste aspect waaraan een Project Champion kan werken, het formuleren van een heldere en motiverende toekomstvisie. Dit geeft hem een bepaalde status en zorgt ervoor dat mensen zich bij hem willen aansluiten en zich met zijn visie willen identificeren.

Verder blijkt zowel uit de enquête als uit de interviews dat het erg belangrijk is om de teamleden intellectueel uit te blijven dagen. Hierdoor voelen mensen zich gemotiveerder om aan het project te werken en voelen ze zich meer betrokken met 'hun' project.

7.5 Beperkingen onderzoek

7.5.1 Methode

Dit onderzoek kent ook zijn beperkingen. Zo is er door het gebruik van kwantitatieve data weliswaar een grotere hoeveelheid respondenten naar hun mening gevraagd, dit levert echter wel minder 'rijke' data op dan wanneer er gekozen zou zijn voor kwalitatief onderzoek.

Verder is aan de respondenten zelf gevraagd om tijdens het beantwoorden van de vragenlijst, een bepaald project met Project Champion in gedachten te nemen. Uit analyse van de data bleek dat een meerderheid heeft gekozen voor een project met een positieve tot zeer positieve afloop (+/- 54%). Ongeveer 22% heeft gekozen voor een project met een slechte tot zeer slechte afloop. Deze verhoudingen zouden de uitkomsten kunnen beïnvloeden. Vervolgonderzoek zou hiervoor moeten corrigeren of er rekening mee houden bij het kiezen van de respondenten.

7.5.2 Measures

Voor dit onderzoek is gekozen om bestaande vragenlijsten te gebruiken en samen te voegen. Hiervoor zijn in totaal 3 vragenlijsten gebruikt en samengevoegd. Hierdoor verschillen de blokken met vragen qua stijl en taalgebruik en lijken ze weinig samenhangend. Hoewel niet gebleken is dat dit voor problemen zorgde bij het invullen, is het volgens Collis & Hussey (2009) beter om een consistente vraagstelling aan te houden en een duidelijke opbouw in de vragenlijst te hebben.

Tevens is aan de respondenten gevraagd om een mate van succes van het project aan te geven (1 – 7 Likert (1932) scale). Doordat er meestal slechts één of twee mensen in hetzelfde team dit beantwoord hebben, is onduidelijk in hoeverre een persoonlijke bias

meegespeeld heeft. Aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook om hele projectteams te bevragen.

7.5.3 Generaliseren

Het onderzoek heeft voornamelijk plaatsgevonden binnen bedrijven die relatief veel met innovatie te maken hebben. De verwachting is dat de uitkomsten van het onderzoek ook op andere bedrijven toepasbaar zijn, mits daar ook in teamverband aan projecten wordt gewerkt. Het is niet uitgesloten dat door het innovatie karakter van deze projecten, er eerder een Project Champion naar voren zal treden. De verwachting is dat dit ook bij projecten zal zijn waar de focus niet zozeer op innovatie, maar op het eindresultaat ligt.

Doordat de respondenten uit veel verschillende bedrijven komen, is de verwachting dat de resultaten van dit onderzoek voor zowel kleine als grote bedrijven zullen gelden.

7.6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van het onderzoek besproken en is aangegeven welke implicaties deze hebben voor zowel het theoretische veld als voor de praktijk. Verder zijn adviezen gegeven voor vervolgonderzoek en is beschreven welke beperkingen dit onderzoek heeft. De belangrijkste conclusie eruit is dat het toepassen van enkele onderdelen van de transformationele leiderschapstijl een positieve invloed heeft op het succes van een innovatieproject van een Project Champion. Tevens is een van de conclusies dat er nog voldoende onderzoek naar zowel Project Champions als transformationeel leiderschap gedaan kan worden, maar dat het zeker zo interessant is om van beide onderwerpen meta-analyses uit te voeren om de overlap tussen deze deelverzamelingen te vinden. Het onderwerp Project Champions biedt nog voldoende mogelijkheid voor vervolgonderzoek!

Bronvermelding

- Abernathy, W., & Clark, K. (1985, Vol. 14). Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy* , pp. 3-22.
- Ali, A. (1994, Vol. 11). Pioneering Versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management* , pp. 46-61.
- Burgelman, R. (1983, Vol. 28 (2)). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly* , pp. 223-244.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School.
- Conger, J. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper, R. (1979, Vol. 43 (3)). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *The Journal of Marketing* , pp. 93-103.
- Damanpour, F. (1991, Vol. 34 (3)). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal* , pp. 555-590.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002, Vol. 19). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management* , pp. 110-132.
- Ghoshal, S. (1987, Vol. 8 (5)). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal* , pp. 425-440.
- Holladay, S., & Coombs, W. (1994, Vol. 8). Speaking of Visions and Visions Being Spoken: An Exploration of the Effects of Content and Delivery on Perceptions of Leader Charisma. *Management Communication Quarterly* , pp. 165-189.
- Kahn, W. (1990, Vol. 33 (4)). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* , pp. 692-724.
- Lee, M., & Na, D. (1994, Vol. 11). Determinants of Technical Success in Product Development When Innovative Radicalness Is Considered. *Journal of Product Innovation Management* , pp. 62-68.

- Mansfield, E., & Wagner, S. (1975). *Organizational and Strategic Factors Associated with Probabilities of Success in Industrial R&D*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990, Vol. 1 (2)). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* , pp. 107-142.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004, Vol. 15). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly* , pp. 329-354.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010, Vol. 53 (3)). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *The Academy of Management Journal* , pp. 617-635.
- Robertson, T. (1971). *Innovative Behavior and Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rothwell, R., & Gardiner, P. (1988, Vol. 3 (3)). Re-Innovation and Robust Designs: Producer and User Benefits. *Journal of Marketing Management* , pp. 372-387.
- Shane, S. (1995, Vol. 26 (1)). Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles. *Journal of International Business Studies* , pp. 47-68.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (1996, Vol. 17). Renegade and Rational Championing Strategies. *Organization Studies* , pp. 751-771.
- Smith, R. (1996, Vol. 8 (2)). Measuring the Outcomes of Assistive Technology: Challenge and Innovation. *Assistive Technology: The Official Journal of RESNA* , pp. 71-81.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. *Scientific Management* , pp. 30-60.
- Veryzer, R. (1998, Vol. 15). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management* , pp. 304-321.