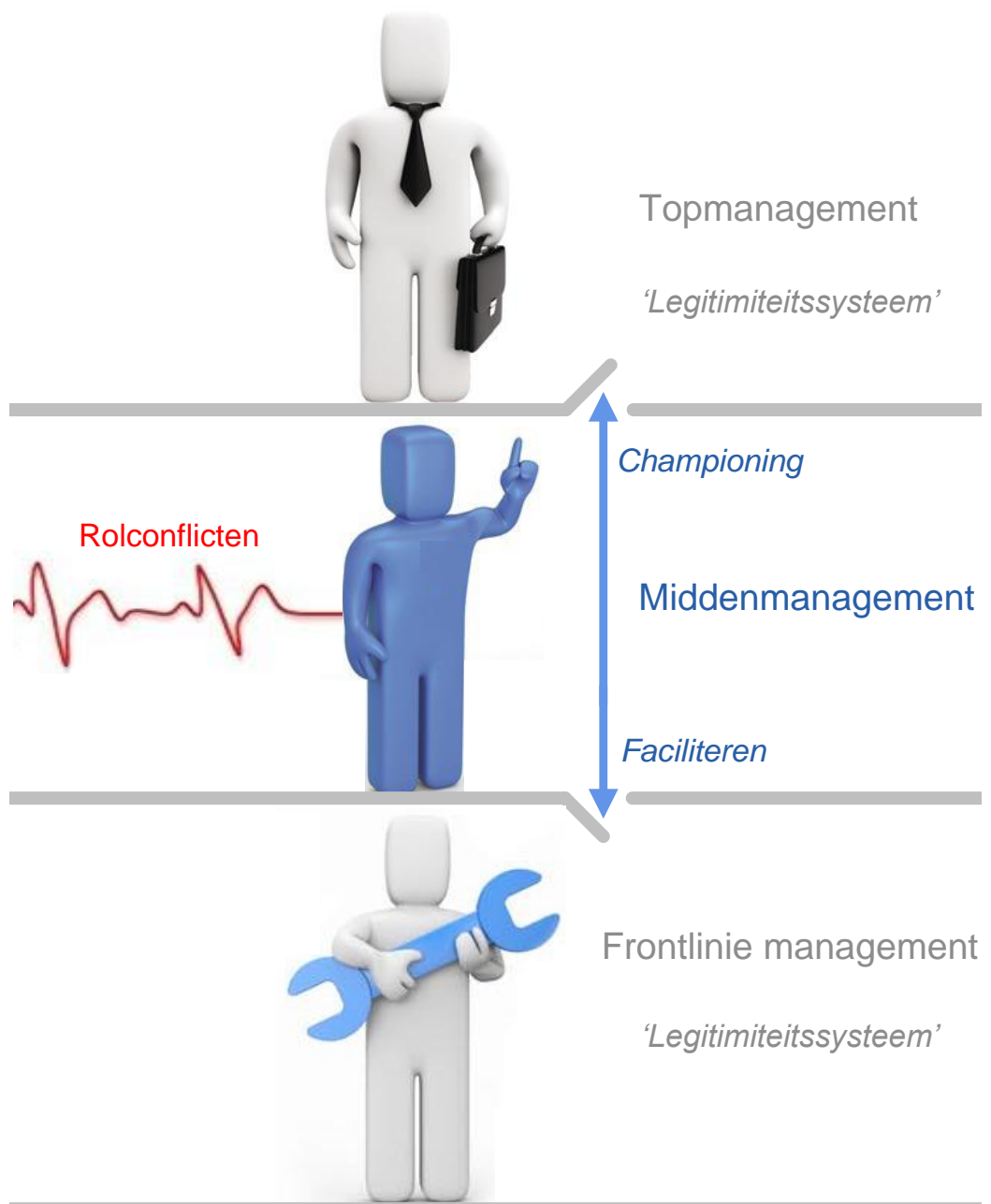


Management innovatie:

Onderzoek naar de rollen en rolconflicten van het middenmanagement

DENNIS VAN HATTEM



Management innovatie:
***Onderzoek naar de rollen en rolconflicten van
het middenmanagement***

Management innovatie:
***Onderzoek naar de rollen en rolconflicten van
het middenmanagement***

Doctoraalscriptie van de parttime opleiding MScBA/drs. Bedrijfskunde aan de
Rotterdam School of Management, Erasmus University

Major: Strategic Management and Business Environment

Verdediging doctoraalscriptie op 21 juni 2011 om 11:00 uur

Dennis van Hattem

Studentnummer: 337271

Parelsnoer 38, 3162 VK Rhoon

E-mail: DR.v.Hattem@mindef.nl



Afstudeercommissie:

Prof.dr.ing. F.A.J. van den Bosch (coach)

Dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars (meelezer)

Copyright © 2011, Dennis van Hattem

De inhoud van deze doctoraalscriptie is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. Bij het tot standkomen van deze doctoraalscriptie zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de literatuurlijst.

VOORWOORD

Met veel plezier ben ik aan deze doctoraalscriptie begonnen als afronding van mijn wetenschappelijke parttime opleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze doctoraalscriptie is een uiting van mijn interesse in management innovatie. Daarbij gaat mijn interesse in het bijzonder uit naar de rollen en rolconflicten van het middenmanagement.

Dit voorwoord wil ik gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Prof.dr.ing. Frans A.J. van den Bosch (coach) wil ik in het bijzonder bedanken voor zijn inspirerende colleges, begeleiding en reflectie die mij hebben geholpen in de totstandkoming van deze doctoraalscriptie. Dr. Frits van Engeldorp Gastelaars wil ik bedanken voor zijn bereidheid om als meelezers op te treden. Daarnaast wil ik mijn collega's bedanken voor de openhartige gesprekken, de eerlijkheid en transparantie. Deze doctoraalscriptie heeft mede daardoor een rijkdom aan data opgeleverd. Het is ongelooflijk hoeveel informatie en kennis je kunt vergaren door simpelweg een aantal gesprekken te voeren en goed te luisteren naar mensen. Dit is naar mijn mening één van de eerste stappen om tot management innovatie te komen.

De weg naar deze doctoraalscriptie is uitdagend geweest en binnen deze periode ben ik zelf ook tegen de nodige rolconflicten aangelopen. Het combineren van werk, studie en een gezinsleven met twee jonge kinderen, waarvan de jongste geboren is bij aanvang van dit project in november 2010, zorgt ervoor dat je continu aan het jongleren bent met loyaliteiten. Dit had ik allemaal niet kunnen doen zonder de liefde en onvoorwaardelijke steun van mijn vrouw Emma en mijn dochters Amy en Evi. Daarvoor wil ik ze hartelijk danken.

Dennis van Hattem,
Rhoon, Mei 2011

SAMENVATTING

Een van de fundamentele principes van strategisch management is dat, in dynamische omgevingen, innovatie kan helpen om organisaties beter te laten presteren dan hun concurrenten. Dit kan uiteindelijk resulteren in een concurrentievoordeel. Recent onderzoek laat zien dat management innovatie, dat wil zeggen nieuwe management praktijken, structuren, processen en principes, een onderbenutte bron van strategische vernieuwing is en meer aandacht vereist in de dagelijkse praktijk van het management (Vaccaro et al., 2011; Birkinshaw, 2010; Birkinshaw et al., 2008; Volberda & Van den Bosch, 2005). Birkinshaw et al. (2008) stellen dat interne veranderingsagenten een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van management innovatie. Binnen de wetenschap is de invloed van de rollen en rolconflicten van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie, vooral in empirisch onderzoek, nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Floyd & Lane, 2000).

In de literatuur zijn twee conflicterende stromen te onderscheiden. Het middenmanagement kan worden gezien als een *'leemlaag'*, een onneembare bureaucratische barrière waarin veranderingen blijven hangen en stagneren (Hammer & Champy, 1993). Het middenmanagement kan echter ook worden gezien als een *'vruchtbare grond'* voor strategische vernieuwing (Raes et al., 2011; Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Wooldridge et al., 2008; Floyd & Lane, 2000). In dit onderzoek is gekozen om het middenmanagement te zien als een mogelijke *'vruchtbare grond'* voor management innovatie.

Aangezien er pas sinds 2008 in de wetenschappelijke literatuur sprake is van een definitie en een management innovatie model (Birkinshaw et al., 2008) en management innovatie derhalve tot nu toe nog onderbelicht is geweest, is ervoor gekozen om inductief, interpretatief, theorieopbouwend onderzoek te doen door middel van het toepassen van de gestructureerde case studie methodologie van Carroll & Swatman (2000). Hiermee kan dit onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van theorie op het gebied van management innovatie.

In dit onderzoek wordt management innovatie onderzocht in een tot nu toe onderbelichte context, die van een gereguleerde omgeving. In dit verband is gekozen om onderzoek te doen bij het Ministerie van Defensie. Het Ministerie van Defensie is een grote, hiërarchische en bureaucratische organisatie en wordt geconfronteerd met een dynamische en complexe omgeving. Naarmate de hiërarchie, de

omgevingsdynamiek en complexiteit toeneemt, treden er meer rolconflicten op (Floyd & Lane, 2000). Deze onderzoekscontext stelt ons in staat om dieper in te gaan op de invloed van de rollen en rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces.

In dit onderzoek zijn de theoretische raamwerken van Birkinshaw et al. (2008) en Floyd & Lane (2000), twee artikelen in het wetenschappelijke toptijdschrift *Academy of Management Review (AMR)*, gecombineerd en geïllustreerd in het empirisch onderzoek. Dit heeft geleid tot interessante nieuwe inzichten. Het theoretische raamwerk van Birkinshaw et al. (2008) en van Floyd & Lane (2000) kunnen op basis van de bevindingen worden uitgebreid. Dit onderzoek laat zien dat de middenmanager een belangrijke interne veranderingsagent kan zijn in management innovatie. De middenmanager heeft een championing rol (opwaarts in de organisatie: richting hoger management en topmanagementteam (TMT)) en een faciliterende rol (neerwaarts in de organisatie: richting frontlinie management en medewerkers) in het management innovatie proces. In het empirisch onderzoek benadrukken zowel top-, midden-, frontlinie management als medewerkers hoe belangrijk de championing rol en faciliterende rol van het middenmanagement kan zijn in het management innovatie proces. De middenmanager kan de smid zijn die het nieuwe gereedschap smeedt voor het frontlinie management, om de organisatiedoelen van het TMT te kunnen bewerkstelligen.

De mate van actieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie van het middenmanagement en de mate van vertrouwen van het topmanagement in het middenmanagement hebben een positief modererende werking op de championing rol en faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces. Uit het onderzoek blijkt dat het middenmanagement een belangrijke rol heeft in het nastreven en legitimeren van management innovatie door ruimte te creëren en richting te geven aan de implementatie. Hiermee wordt meer inzicht gegeven in de belangrijke implementatiefase van het management innovatie proces. Dit onderzoek geeft aan hoe het middenmanagement zijn effectiviteit in het management innovatie proces verder kan vergroten.

Middenmanagers laveren tussen twee '*legitimiteitssystemen*'. Zij moeten de belangen van het topmanagementteam behartigen en aan de andere kant zijn ze ook vertegenwoordigers van frontlinie managers en medewerkers (Currie & Procter, 2005; Sims, 2003; Floyd & Lane, 2000). De belangen en verwachting lopen echter niet altijd synchroon en leiden tot potentiële rolconflicten. Rolconflicten zorgen voor terughoudendheid in het uitvoeren van de championing rol en faciliterende rol en

hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van het middenmanagement.

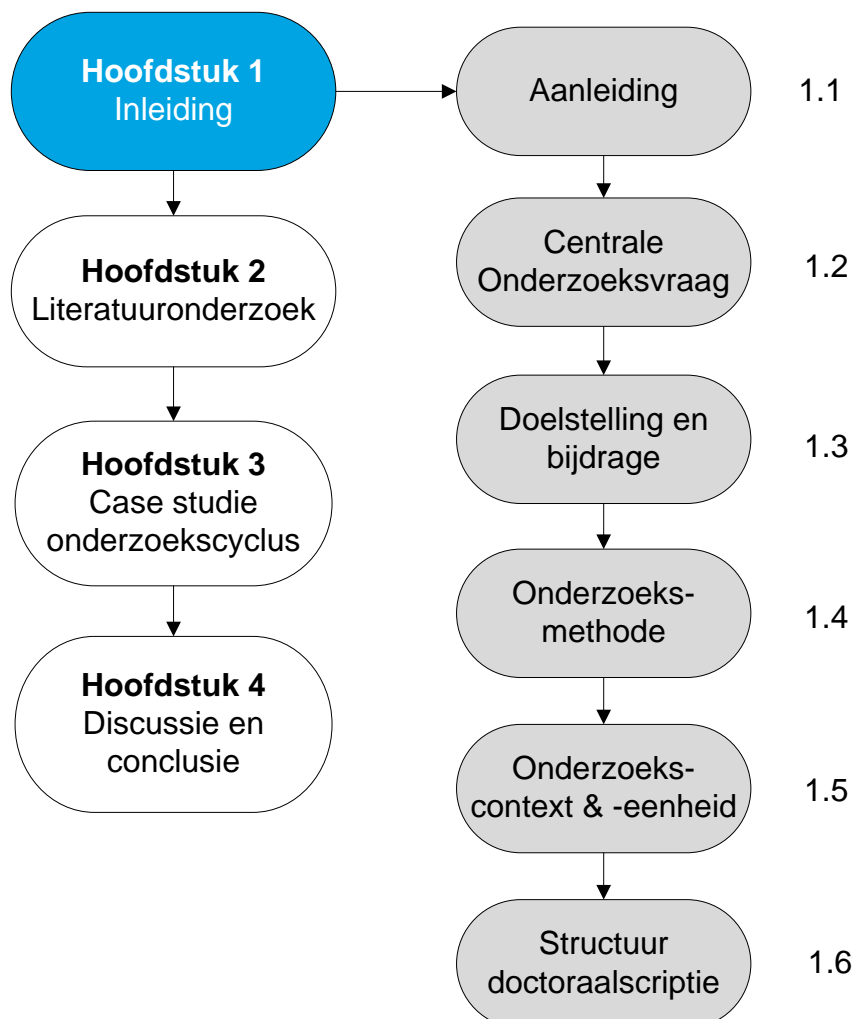
Dit onderzoek laat tevens zien dat management innovatie een positieve invloed heeft op de '*organizational performance*'. Middenmanagers kunnen een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van management innovatie en bepalen daarmee mede het succes van management innovatie voor de organisatie.

Deze doctoraalscriptie levert een bijdrage aan de opkomende dialoog over management innovatie en biedt aanbevelingen voor vervolgonderzoek, die kunnen bijdragen aan een verdere verrijking van de literatuur. Met de inzichten van dit onderzoek kan de middenmanager zijn management rollen in strategische vernieuwing nog verder versterken.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	i
Samenvatting	ii
1 Inleiding	2
1.1 Aanleiding	2
1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen	7
1.3 Doelstelling en bijdrage	7
1.4 Onderzoeksmethode	8
1.5 Onderzoekscontext en –eenheid	10
1.6 Structuur van deze doctoraalscriptie	11
2 Literatuuronderzoek	14
2.1 Noodzaak van management innovatie	14
2.2 Fasen binnen het management innovatie proces	17
2.3 Rollen middenmanagement in het management innovatie proces	19
2.4 Rolconflicten middenmanagement in het management innovatie proces	24
2.5 Actieve betrokkenheid middenmanagement in het management innovatie proces	26
2.6 Invloed management innovatie op ‘ <i>organizational performance</i> ’	27
2.7 Conceptueel raamwerk	27
3 Case studie onderzoekscyclus	30
3.1 Onderzoeksplan	30
3.1.1 Onderzoekscontext	30
3.1.2 Onderzoekseenheid	30
3.1.3 Cases en respondenten binnen onderzoekseenheid	32
3.2 Dataverzameling	35
3.2.1 Interviews	35
3.2.2 Brondocumenten	36
3.3 Data analyse	36
3.3.1 Validiteit en betrouwbaarheid	36
3.3.2 ‘ <i>Within case analysis</i> ’ (Analyse per case)	38
3.3.3 ‘ <i>Cross case analysis</i> ’ (Vergelijking van de cases)	56
3.4 Reflectie	60
3.5 Aangescherpt conceptueel raamwerk	62
4 Discussie en conclusie	65
4.1 Inleiding	65
4.2 Beantwoording centrale vraagstelling en subvragen	65
4.3 Theoretische bijdragen	68
4.4 Management implicaties	76
4.5 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	80
4.6 Conclusie	83
Literatuurlijst	85

Inleiding



1 INLEIDING

“Om een koploper te worden moet uw bedrijf een visie hebben op de toekomst van management” (Hamel & Breen, 2007:217).

1.1 Aanleiding

Een van de fundamentele principes van strategisch management is dat, in dynamische omgevingen, innovatie kan helpen om organisaties beter te laten presteren dan hun concurrenten. Dit kan uiteindelijk resulteren in een concurrentievoordeel. Innovatie is één van de meest besproken onderwerpen in academische publicaties. Onderzoek naar innovatie heeft zich voornamelijk toegespitst op de ontwikkeling van nieuwe producten, technologie of diensten (Crossan & Apaydin, 2010). Er is in dit verband echter nog weinig aandacht voor management innovatie, dat wil zeggen nieuwe manieren om de aard van het management van een bedrijf te veranderen.

Management innovatie is een onderbenutte bron van strategische vernieuwing en vereist meer aandacht in de dagelijkse praktijk van het management (Vaccaro et al., 2011; Birkinshaw, 2010; Birkinshaw & Mol, 2008; Hamel & Breen, 2007; Hamel, 2002). In de strategische management literatuur wordt daarom ook aandacht gevraagd voor de belangrijke bijdrage die management innovatie kan leveren aan het realiseren van de organisatie doelstellingen en het bevorderen van de ‘*organizational performance*’ (Birkinshaw et al., 2008; Hamel & Breen, 2007). Management innovaties zijn lastig te kopiëren en kunnen leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Hamel & Breen 2007; Teece, 2007; Birkinshaw & Mol, 2006).

In de strategische management literatuur is vooral aandacht voor radicale management innovaties die ‘*nieuw voor de wereld*’ zijn (Van den Bosch, 2008a). ‘*Nieuw voor de wereld*’ impliceert dat er geen bekende precedentes van zijn en dus een primeur hebben binnen een industrie (Birkinshaw et al., 2008). Birkinshaw & Mol (2008) bespreken bijvoorbeeld in hun boek ‘*Giant Steps in Management*’ 50 radicale historische management innovaties. Voorbeelden van management innovaties zijn onder andere: Lean Manufacturing, Moving Assembly Line, Six Sigma en zelfsturende teams. Van den Bosch (2008a) geeft aan dat deze focus te beperkt is en wijst op het belang van management innovaties die ‘*nieuw voor het bedrijf*’ zijn. Het is dan ook interessant om te kijken naar management innovaties die met enige regelmaat plaatsvinden in veel gewone bedrijven en die nieuw zijn voor het betrokken bedrijf, maar niet noodzakelijk voor de eigen industrie of andere industrieën (Van den Bosch, 2008a). Deze management innovaties zijn net zo belangrijk voor het realiseren van

strategische vernieuwing en het verbeteren van de concurrentiepositie. *“Dat zijn niet de Giant Steps, maar Necessary Steps in de dagelijkse praktijk van het management”* (Van den Bosch, 2008a:79).

Birkinshaw et al. (2008) stellen dat interne veranderingsagenten een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van management innovatie. Zij komen namelijk op voor de invoering van nieuwe management praktijken, processen en structuren om de organisatie effectiever te maken in het verwezenlijken van haar organisatiedoelen. Het is aan de interne veranderingsagenten om de blokkades om ver te werpen en management innovatie te stimuleren (Birkinshaw, 2010). Vaccaro et al. (2011) geven aan dat topmanagers interne veranderingsagenten kunnen zijn. Topmanagers kunnen echter ook het aanpassingsvermogen blokkeren als ze zelf niet bereid of in staat zijn om te veranderen (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). *“De veteranen aan de top hebben het bedrijfsmodel opgebouwd of kregen promotie omdat ze het hebben geperfectioneerd. Hun carrière, vaardigheden en mentale modellen zijn onlosmakelijk verbonden met de status-quo en ze kunnen zich nauwelijks een alternatief voorstellen.”* (Hamel & Breen, 2007:118).

De rol van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie is, vooral in empirisch onderzoek, nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Balogun, 2003; Caldwell, 2003; Huy, 2001; Floyd & Lane, 2000). Dit terwijl het middenmanagement een belangrijke rol heeft in het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en competenties: *“...may play a greater role than top managers in activities associated with capability development...middle management is a necessary point of observation from which to study the organizational process associated with building and renewing capabilities.”* (Wooldridge et al., 2008:1191).

De moderne managementliteratuur is echter niet uniform in zijn beoordeling. In de literatuur zijn twee conflicterende stromen te onderscheiden. Het middenmanagement kan worden gezien als een *‘leemlaag’*, een onneembare bureaucratische barrière waarin veranderingen blijven hangen en stagneren (Hammer & Champy, 1993). Het middenmanagement kan echter ook worden gezien als een *‘vruchtbare grond’* voor strategische vernieuwing (Raes et al., 2011; Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Wooldridge et al., 2008; Floyd & Lane, 2000).

Voorals het negatieve beeld van de *‘leemlaag’* heeft de overhand in de literatuur (Osterman, 2008; Huy, 2001), waarin topmanagers en consultants het middenmanagement omschrijven als terughoudend tegenover veranderingen en portretteren als de oorzaak van de kwalen binnen organisaties (Grey, 1999; Hammer & Champy, 1993). Deze zienswijze heeft geresulteerd in visie waarin de rol van de

middenmanager wordt gezien als één om te elimineren (Balogun, 2003). Het middenmanagement staat dan ook al een aantal jaren onder druk van reorganisaties (Mars, 2010; Mintzberg, 2009; Balogun, 2003). Volgens Osterman (2008) en Balogun (2003) vormt deze visie een reële belemmering voor verandering in grote organisaties.

Onder andere Wooldridge et al. (2008), Floyd & Lane (2000), Floyd & Wooldridge (1996, 1992), Burgelman (1983a, 1983b) en Chandler (1977) laten een ander geluid horen en geven aan dat het middenmanagement juist een spilfunctie heeft in het motiveren en implementeren van veranderingen in grote organisaties. In de strategische management literatuur bepleiten onderzoekers daarom ook voor meer aandacht voor de rollen van het middenmanagement op het gebied van strategische vernieuwing, organisatieverandering en innovatie (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Wooldridge et al., 2008; Balogun, 2003; Huy, 2001; Floyd & Lane, 2000). Het strategische gedrag van de middenmanager kan een belangrijke bron zijn voor adaptatie en strategische vernieuwing (Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2002; Burgelman, 1994). Organisaties kunnen voor de ontwikkeling van innovatie gebruik maken van de kennis, vaardigheden en belangrijke positie van het middenmanagement. Het middenmanagement is, binnen de roltheorie en de kennisontwikkelingstheorie, het startpunt voor het nemen van actie op zowel top- als frontlinie niveau en kan daarom ook dienen als interne veranderingsagent voor het stimuleren van het zelfvernieuwingsproces van de organisatie (Floyd & Lane, 2000; Nonaka, 1988).

Middenmanagers zijn *'linking pins'* tussen het topmanagementteam en de lagere echelons en zij hebben daarom een dubbele rol in hun interactie met het topmanagementteam (Raes et al., 2011; Shi et al., 2009, Likert, 1961). Zij werken tussen twee *'legitimiteitssystemen'* en balanceren tussen loyaliteiten. Zij moeten de belangen van het topmanagement behartigen en aan de andere kant zijn ze ook vertegenwoordigers van hun eigen afdeling (Sims, 2003). Deze dubbele rol leidt tot potentiële belangen- en rolconflicten (Mars, 2010; Currie & Proctor, 2005; Floyd & Lane, 2000).

In Tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de meest recente literatuur en van de insteek van deze doctoraalscriptie. Recent onderzoek legt de nadruk op de *'interface'* rol van het middenmanagement in het identificeren van management problemen, het vinden van oplossingen, en het uitzetten en implementeren van veranderingsinitiatieven (Raes et al., 2011). Binnen de wetenschap zijn de rollen en rolconflicten van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie echter, vooral in empirisch onderzoek, nog onderbelicht (Wooldridge et al.,

2008; Floyd & Lane, 2000). Birkinshaw (2010) benadrukt het belang van het identificeren van *'blockers'* die management innovatie belemmeren. Er is tot dusver ook nog geen relatie gevonden tussen de effectiviteit van de activiteiten en fasen in het management innovatie proces (Birkinshaw et al., 2008) en de invloed van management innovatie op de *'organizational performance'* (Vaccaro et al., 2011; Birkinshaw et al., 2008).

Gezien de toenemende concurrentie en de steeds sneller veranderde wereld neemt het belang van management innovatie toe in organisaties (Volberda & Van den Bosch, 2005; Volberda, 2004) en worden de strategische rollen van het middenmanagement in grote organisaties steeds relevanter en belangrijker (Raes et al., 2011; Wooldridge et al., 2008; Balogun, 2003; Huy, 2001; Floyd & Lane, 2000). In dit onderzoek is gekozen om het middenmanagement te zien als een mogelijke *'vruchtbare grond'* voor management innovatie. Het middenmanagement kan een belangrijke rol spelen bij organisatieveranderingen (Wooldridge et al., 2008; Floyd & Lane, 2000). Zij kunnen het maken of breken en bepalen daarmee mede het succes (Van den Bosch, 2008b). Het is daarom ook interessant om te onderzoeken hoe de rollen en rolconflicten van het middenmanagement management innovatie beïnvloeden.

Tabel 1, Overzicht recente publicaties middenmanagement (MM) en management innovatie (MI) en insteek van deze doctoraalscriptie

Studie/Jaar/Publicatie	Onderzoeksfocus	Theoretische lens	Methode	Bijdrage
Floyd & Lane (2000) AMR	Strategische rollen en rolconflicten	Roltheorie: rollen TMT, MM en Frontlinie management	Conceptueel / propositie-ontwikkeling	Strategische rollen van het TMT, MM en Frontlinie management gekoppeld aan competentie exploratie, ontwikkeling en exploitatie.
Birkinshaw et al. (2008) AMR	Rollen van interne en externe veranderings-agenten in MI	Roltheorie: veranderingsagenten; MI	Conceptueel	Definitie MI + model van het MI-proces.
Raes et al. (2011) AMR	'Interface' rollen TMT en MM	Roltheorie: TMT en MM	Conceptueel / propositie-ontwikkeling	Rol van het MM als een interface tussen het TMT en de werkvloer is van belang bij het verspreiden van kennis, het ontwikkelen van vertrouwen en kan uiteindelijk resulteren in een betere strategie formulering en implementatie.
Vaccaro et al. (2011) JMS (nog te verschijnen)	Rol van interne veranderingsagenten in MI (CEO/ TMT)	Roltheorie: CEO/ TMT veranderingsagenten; Rationele perspectief MI	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	De sleutelrol van interne veranderingsagenten bij het nastreven en legitimeren van MI + Invloed van leiderschapsdynamiek bij het streven naar MI + Operationalisering van MI op bedrijfsniveau.
Deze doctoraalscriptie (2011)	Invoed van de rollen en rolconflicten van MM in MI	Roltheorie: MM-perspectief; Rationele perspectief MI	Kwalitatief onderzoek / propositie-ontwikkeling	Invoed van de rollen en rolconflicten van het MM op MI en de relatie met de 'organizational performance' (Vaccaro et al., 2011; Wooldridge et al. 2008; Birkinshaw et al., 2008) + de effectiviteit van activiteiten en fasen van het MI-proces (Birkinshaw et al., 2008).

1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen

De inzichten die het inleidende literatuuronderzoek hebben gebracht zijn waardevol geweest voor het helder krijgen en vaststellen van de definitieve vraagstelling. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe beïnvloeden de rollen van het middenmanagement het proces van management innovatie en welke rolconflicten kunnen daarbij optreden?

Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag zal in dit onderzoek stapsgewijs een deel van de vraag worden beantwoord om zo tot een overkoepelend antwoord op de vraagstelling te komen. De volgende 6 subvragen worden gesteld:

- (1) Waarom is management innovatie noodzakelijk?
- (2) Welke fasen zijn er binnen het management innovatie proces?
- (3) Welke rollen heeft de middenmanager in het management innovatie proces?
- (4) Hoe ziet het krachtenveld van de middenmanager eruit en tegen welke rolconflicten loopt hij¹ aan?
- (5) Wat is de invloed van actieve betrokkenheid van het middenmanagement op management innovatie?
- (6) Wat is de invloed van management innovatie op de *'organizational performance'*?

1.3 Doelstelling en bijdrage

Verder bouwend op de bestaande strategische management literatuur over het rationele perspectief van management innovatie (rol van de manager in management innovatie) luidt de doelstelling van deze doctoraalscriptie als volgt:

Dit onderzoek streeft naar een bijdrage aan de literatuur door meer inzicht te geven en proposities te ontwikkelen over (1) de rollen en rolconflicten van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie, (2) de effectiviteit van de verschillende activiteiten en fasen in het management innovatie proces en (3) de invloed van management innovatie op de *'organizational performance'*.

¹ Overal waar u *'hij'* leest, zou natuurlijk ook *'zij'* kunnen staan. Voor de leesbaarheid is gekozen om alleen de mannelijke vorm aan te houden.

Dit onderzoek draagt, zoals in Tabel 2 is weergegeven, op 6 manieren bij aan de bestaande literatuur.

Tabel 2, Bijdrage onderzoek

Bijdrage	Gerelateerd aan eerder onderzoek
1 Inzicht in de rollen van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw et al. (2008), in het wetenschappelijke toptijdschrift AMR. Relatie met onderzoek Vaccaro et al. (2011) en Birkinshaw (2010).
2 Uitbreiding subrollen (faciliteren en championing) en rolconflicten van het middenmanagement in strategische vernieuwing	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Wooldridge et al. (2008) en biedt een uitbreiding van de subrollen en rolconflicten van het middenmanagement in het theoretisch raamwerk van Floyd & Lane (2000), een artikel in het wetenschappelijke toptijdschrift AMR.
3 Inzicht in de effectiviteit van de verschillende activiteiten en fasen van het management innovatie proces	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw et al. (2008).
4 Invloed van management innovatie op de 'organizational performance'	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Vaccaro et al. (2011) en Birkinshaw et al. (2008).
5 Inzicht in de motivatie van het middenmanagement in het nastreven en legitimeren van management innovatie	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw et al. (2008) en Wooldridge et al. (2008).
6 Inzicht in niet-technologische determinanten van innovatie	Dit onderzoek levert een bijdrage in het onderzoek naar innovatie, anders dan technologische innovatie waar in wetenschappelijk onderzoek de nadruk op ligt (Crossan & Apaydin, 2010; Birkinshaw et al., 2008; Volberda & Van den Bosch, 2005).

In de volgende paragraaf wordt de onderzoeksmethode toegelicht.

1.4 Onderzoeksmethode

Aangezien er pas sinds 2008 in de wetenschappelijke literatuur sprake is van een definitie en een management innovatie model (Birkinshaw et al., 2008) en management innovatie derhalve tot nu toe nog onderbelicht is geweest (vooral in empirisch onderzoek), is ervoor gekozen om inductief, interpretatief, theorieopbouwend onderzoek te doen door middel van het toepassen van de gestructureerde case studie methodologie van Carroll & Swatman (2000). Hiermee

kan dit onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van theorie op het gebied van management innovatie.

Volgens Eisenhardt (1989) is een inductieve manier van werken met case studies een waardevolle methode om innovatie te onderzoeken. Bij het bestuderen van management innovatie binnen een organisatie wordt een dynamisch proces geanalyseerd waar meerdere actoren deel van uitmaken. Om deze dynamiek te vangen is er gekozen om een case studie onderzoek uit te voeren. De case studie methodiek helpt om gegevens te verzamelen die een diepgaand begrip van de context, gebeurtenissen en relaties weergeven (Yin, 2009).

In dit onderzoek is de gestructureerde case studie methodologie van Carroll & Swatman (2000) toegepast. De gestructureerde case studie methodologie is gebouwd op basis van een synthese van de traditionele kwaliteitscriteria voor inductief, interpretatief, theorieopbouwend onderzoek (Yin, 2009; Klein & Myers, 1998; Strauss & Corbin, 1990; Eisenhardt, 1989). Het is een uitbreiding ten aanzien van de bestaande methoden voor het uitvoeren van case studie onderzoek. De gestructureerde case studie methodologie biedt, door de gestructureerde aanpak, een helder plan van aanpak van het onderzoeksproces. *“Structured-case not only helps in performing the research, but also documents the links between the research themes (in the conceptual framework), data (observations and interpretations in the field), the data analysis (coding using the concepts in the conceptual framework, and emergent themes) and the theory and knowledge accumulated through the research process (the series of conceptual frameworks). This documentation captures the dynamics of theory building that are often absent from field research reports.”* (Carroll & Swatman, 2000:241). Deze interpretatieve onderzoeksmethodologie zorgt voor een zorgvuldige voorbereiding voordat de onderzoeker het veld in gaat en brengt structuur in het onderzoeksproces. Door middel van een conceptueel raamwerk wordt de huidige kennis van het onderzoeksveld, de onderzoeksthema's (ondersteund door de literatuur) en beperkingen in de literatuur geanalyseerd. Het literatuuronderzoek geeft een basis voor het uitvoeren van het onderzoek met behulp van de onderzoekscyclus van Carroll & Swatman (2000).

Onderzoekscyclus. Na het opstellen van een initieel conceptueel raamwerk, op basis van de bestaande literatuur, is de volgende stap het opstellen van een onderzoeksplan. In het onderzoeksplan wordt de selectie van de onderzoekscontext, de onderzoekseenheid, de cases binnen de onderzoekseenheid en de selectie van de respondenten besproken. Daarna wordt er nader ingegaan op de datacollectie

methodiek in de dataverzameling. Voor het analyseren van de data is er eerst dieper ingegaan op de afzonderlijke cases, waarna de cases met elkaar en met de literatuur zijn vergeleken. Eisenhardt (1989) geeft aan dat het vergelijken en koppelen van de opkomende theorie met bestaande literatuur een positieve invloed heeft op de interne validiteit en externe validiteit. De onderzoekscyclus wordt afgesloten met een reflectie en leidt tot een aangescherpt conceptueel raamwerk. Het proces tussen het conceptueel raamwerk en de onderzoekscyclus vormt de basis voor nieuwe inzichten, kennis en theorievorming. Deze onderzoekscyclus heeft iteratieve kenmerken en kan meerdere keren opnieuw worden doorlopen. In dit onderzoek wordt dit proces eenmaal doorlopen aan de hand van een *'multiple case study'* (Dul & Hak, 2008). In Tabel 3 is een overzicht gemaakt van de onderzoeksmethodologie. In Hoofdstuk 3 wordt hier nader op ingegaan.

Tabel 3, Beknopt overzicht onderzoeksmethodologie

Datacollectie	Analysemethode	Data
<ul style="list-style-type: none"> √ Inductief onderzoek: gestructureerde case studie methodologie (Carroll & Swatman, 2000) √ <i>'Multiple Case Study'</i> √ <i>'Theoretical sampling'</i> √ Semigestructureerde interviews √ Interne brondocumenten √ Datatriangulatie 	<ul style="list-style-type: none"> √ Analyse van interviewverslagen en interne brondocumenten √ <i>'Within case analysis'</i> (Analyse per case) √ <i>'Cross case analysis'</i> (Vergelijking van de cases) √ Codificeren, categoriseren, thematiseren en patroonherkenning (matrix) √ Constructvaliditeit, interne en externe validiteit en betrouwbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> √ Achtergrond informatie over 4 cases √ 22 interviews (2120 minuten / 170 pagina's transcript) en >120 korte gesprekken op diverse niveaus binnen de organisatie √ Bedrijfsdocumenten (rapporten, plannen, verslagen, weekbrieven, bedrijfsbladen) √ Data over industrie, omgeving en klanten

1.5 Onderzoekscontext en -eenheid

Strategische middenmanagement activiteiten kunnen het beste worden bestudeerd in grote organisaties, die zich bevinden in een dynamische, complexe en concurrerende omgeving (Floyd & Wooldridge, 2000). Onderzoek naar management innovatie heeft zich vooral toegespitst op de particuliere omgeving. In dit onderzoek wordt management innovatie onderzocht in een gereguleerde omgeving. In een dergelijke regulerende context is het heel lastig om vernieuwing te introduceren en te realiseren en is de kans op rolconflicten naar verwachting groter dan in particuliere organisaties.

Er is gekozen om onderzoek te doen bij het Ministerie van Defensie. Het Ministerie van Defensie is een grote, hiërarchische en bureaucratische organisatie en wordt geconfronteerd met een dynamische en complexe omgeving. Naarmate de hiërarchie, de omgevingsdynamiek en complexiteit toeneemt, treden er meer rolconflicten op (Floyd & Lane, 2000). Deze onderzoekscontext stelt ons in staat om

dieper in te gaan op de invloed van de rollen en rolconflicten in management innovatie.

De bevindingen uit het literatuuronderzoek, de onderzoekthema's en het initiële conceptuele raamwerk zijn bepalend geweest in het selecteren van de cases en de respondenten binnen de onderzoekseenheid. Om een zo juist mogelijk beeld te krijgen zijn zowel contrasterende, overeenkomende als gerelateerde cases geselecteerd. Deze cases leveren een waardevolle bijdrage in het illustreren van de rollen en rolconflicten van het middenmanagement.

1.6 Structuur van deze doctoraalscriptie

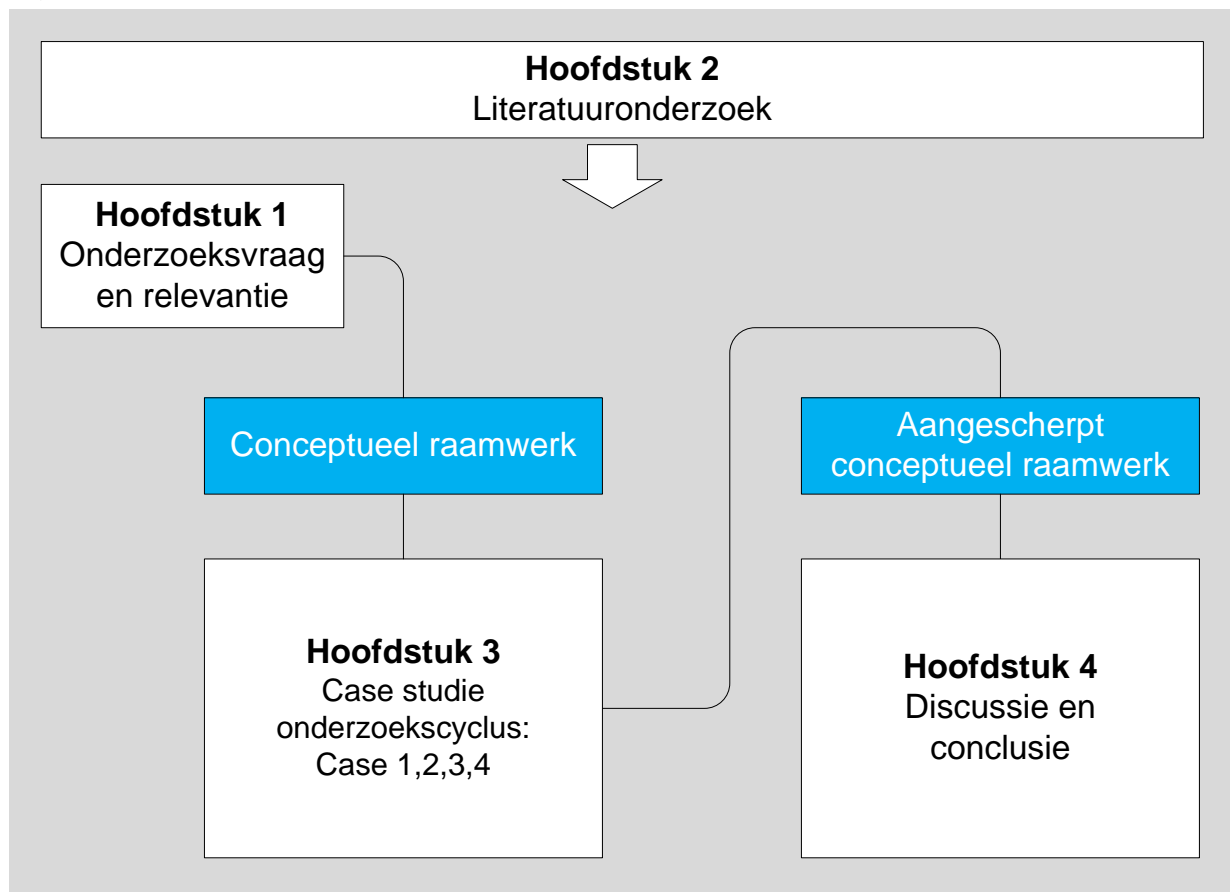
De opbouw van deze doctoraalscriptie wordt in Figuur 1 weergegeven. De gekozen onderzoeksstrategie is bepalend geweest voor de opzet van de structuur van deze doctoraalscriptie.

In Hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de bestaande theorie over management innovatie en de rollen en rolconflicten van het middenmanagement. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel raamwerk.

In Hoofdstuk 3 wordt de case studie onderzoekscyclus nader toegelicht en verantwoord en worden de bevindingen uit de dataverzameling en -analyse gepresenteerd. Tot slot worden de bevindingen uit het empirisch onderzoek vergeleken met het literatuuronderzoek om vervolgens een aangescherpt conceptueel raamwerk te presenteren.

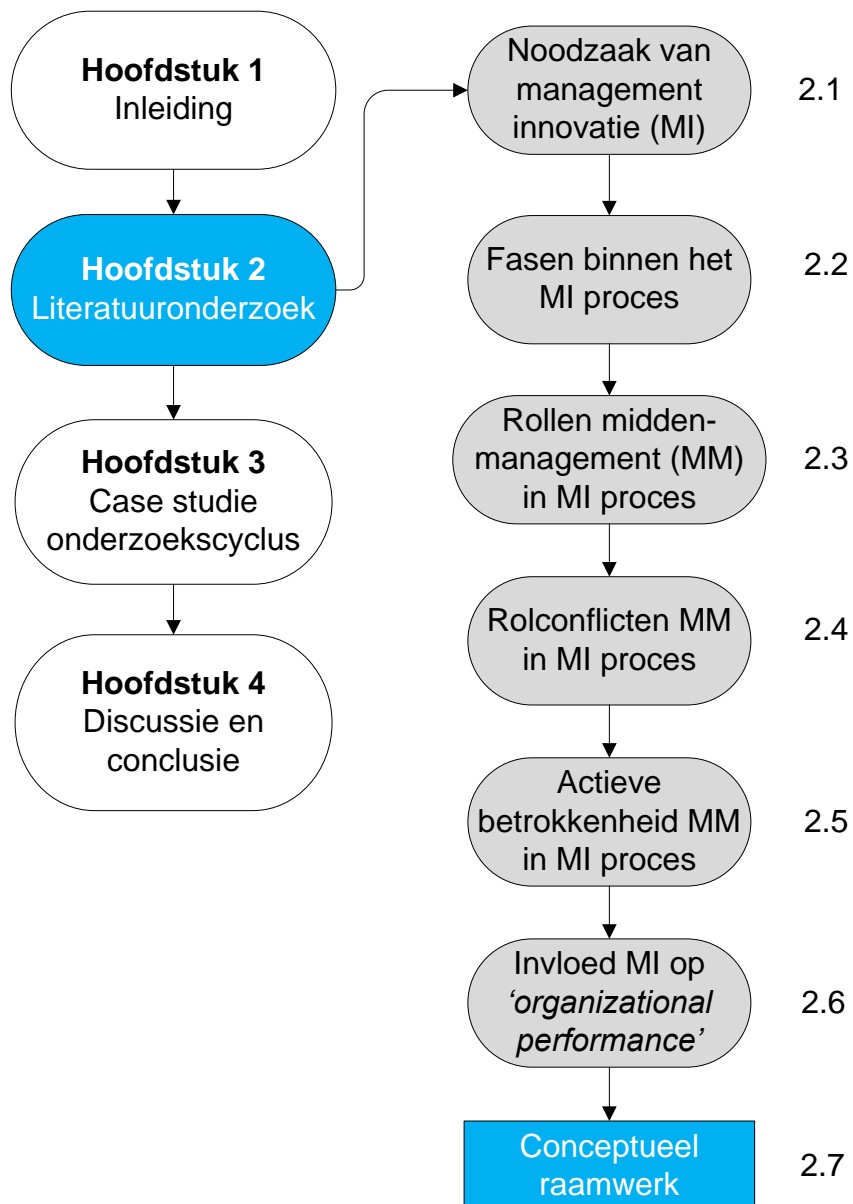
In Hoofdstuk 4 wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord en worden de theoretische bijdragen, management implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

Figuur 1, Structuur doctoraalscriptie²



² Geïnspireerd door Verhage (2009) en onderzoeksraamwerk Carroll & Swatman (2000:241)

Literatuuronderzoek



2 LITERATUURONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de bestaande theorie over management innovatie en de rollen en rolconflicten van het middenmanagement. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel raamwerk.

2.1 Noodzaak van management innovatie

Alvorens de noodzaak van management innovatie te beschrijven, wordt er eerst gedefinieerd wat er onder management innovatie wordt verstaan.

Definitie management innovatie. De definitie van Birkinshaw et al. (2008) wordt gehanteerd. Birkinshaw et al. (2008: 829) definiëren management innovatie als:

“...the generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals.”

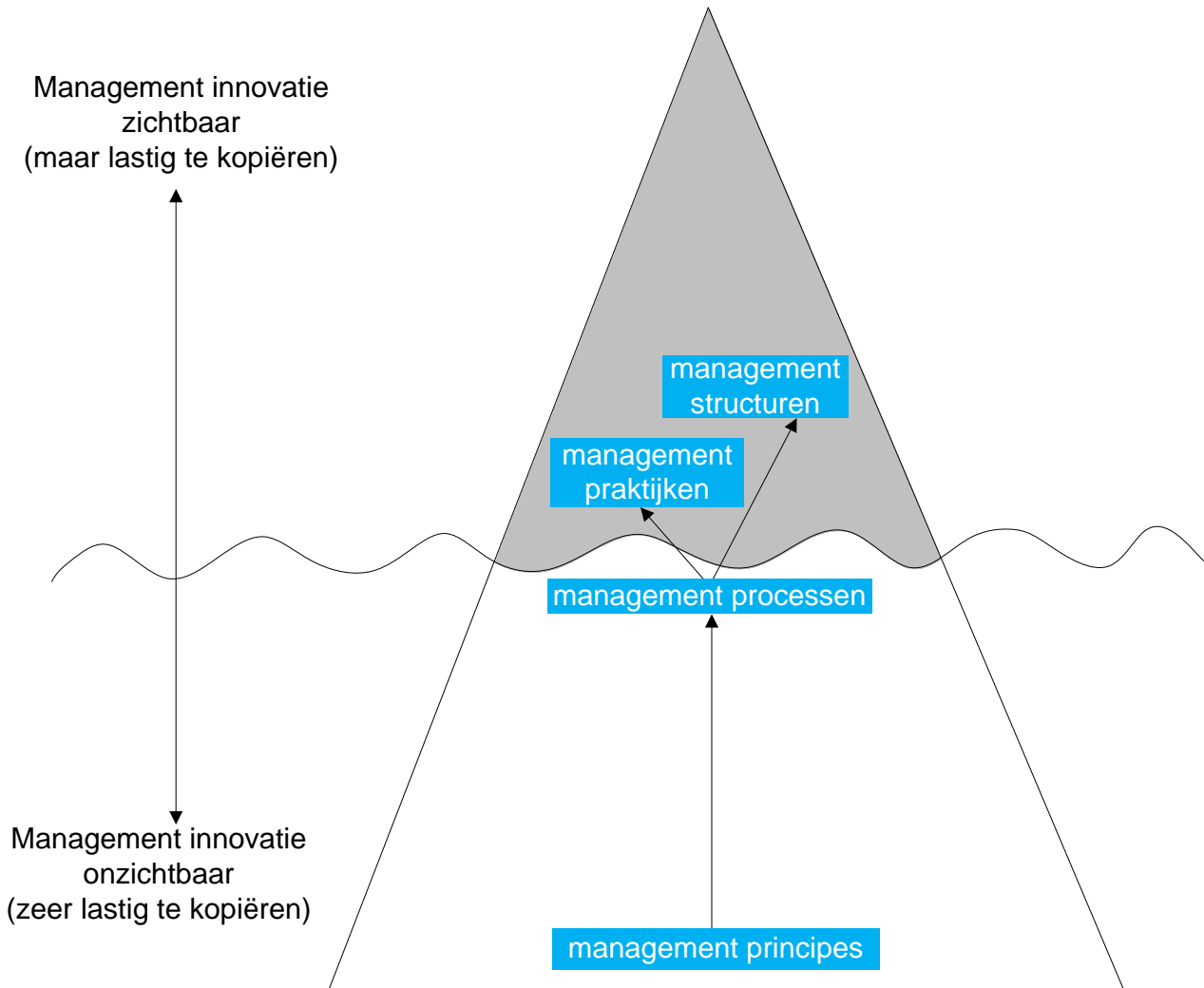
Management innovatie wordt ook wel beschreven als: *“...een verandering in de manier waarop managers hun werk doen, en wel zo dat dit bevorderlijk is voor de prestaties van de organisatie.”* (Hamel & Breen, 2007: 25).

Management praktijken refereren naar de dagelijkse werkzaamheden van de manager en omvatten bijvoorbeeld het stellen van doelen, het coördineren van taken en het ontwikkelen van talent (Vaccaro, 2010; Birkinshaw et al., 2008). Management processen refereren naar de routines die van invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het strategie formuleringsproces en project management (Vaccaro, 2010; Birkinshaw et al., 2008). Deze processen vormen de mechanismen die organisaties helpen om hun doelen te bewerkstelligen (Birkinshaw, 2010). Management structuren refereren naar hoe organisaties verantwoordelijkheden toedelen en hoe de communicatie en afstemming plaatsvindt (Vaccaro, 2010; Birkinshaw et al., 2008).

In 2010 wordt de noodzaak van het hanteren van nieuwe, alternatieve management principes (bijvoorbeeld spontane coördinatie van activiteiten, collectieve wijsheid, streven naar indirecte doelen en intrinsieke motivatie) benadrukt en wordt de definitie uitgebreid (Birkinshaw, 2010). Als je de metafoor van de bekende ijsberg neemt, dan liggen de management principes onder water. De principes bepalen hoe de processen worden ingericht (Birkinshaw, 2010). De management processen liggen

net onder zeeniveau. De praktijken en structuren bevinden zich boven zeeniveau en komen voort uit de processen. Dit is weergegeven in Figuur 2.

Figuur 2, Management praktijken, structuren, processen en principes en onderlinge relatie (eigen ontwerp op basis van Birkinshaw (2010))



“Once you understand your management principles, it becomes possible to make changes to the management processes and practices that are based on those principles.” (Birkinshaw, 2010:52). Als alleen de management processen, praktijken en structuren van de organisatie veranderd worden en de management principes niet worden aangepast, zullen de onveranderende management principes de oude organisatie in stand houden (Birkinshaw, 2010). Birkinshaw (2010) en Hamel & Breen (2007) benadrukken hoe belangrijk het is om de management principes te begrijpen, ter discussie te stellen en te veranderen. Managementprincipes zijn: *“...vaak zo diep ingebed dat ze nauwelijks zichtbaar zijn, en mentaal zo verankerd dat ze praktisch onaantastbaar zijn.”* (Hamel & Breen, 2007:209). Het vertragende effect van oude mentale modellen (principes van ‘modern’ management) vormt misschien wel de

grootste blokkade voor management innovatie (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). Managers vinden het namelijk lastig om hun management principes en overtuigingen op te geven: *“Je past bijvoorbeeld gemakkelijker je modestijl aan dan je religieuze overtuiging.”* (Hamel & Breen, 2007:37).

Noodzaak van management innovatie. Door de toenemende concurrentie en de steeds sneller veranderde wereld neemt het belang van kennis en innovatie toe. Deze nieuwe context vraagt om nieuwe management praktijken, structuren, processen en principes, die de organisatie in staat stellen om nieuwe kansen te identificeren, te ontwikkelen en uit te buiten. De doelstelling van bedrijven moet zijn om organisaties te bouwen die zich voortdurend kunnen vernieuwen (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007; Volberda, 2004).

Volgens Hamel & Breen (2007) werken we nog steeds aan Taylorachtige vraagstukken (efficiëntie, standaardisatie, specialisatie, planning & controle) in Weberachtige organisaties (hiërarchisch, bureaucratisch). Managers zijn nog steeds geobsedeerd door menselijke productiviteit. *“De machinerie van modern management dwingt tegendraadse, eigenzinnige en vrije geesten om zich te houden aan normen en regels, maar verspilt daarmee op grote schaal fantasie en initiatief. Management zorgt voor discipline in de activiteiten, maar brengt het aanpassingsvermogen van de organisatie in gevaar.”* (Hamel & Breen, 2007:17). Het probleem ligt niet bij de mensen onderaan die geen initiatief nemen, die niet creatief en enthousiast zijn, maar juist bij het management. Het management houdt mensen gevangen in hiërarchische structuren (Ghoshal & Bartlett, 1997). *“Mensen zijn verbazingwekkend creatief en flexibel, maar dat geldt niet voor de bedrijven waarin ze werken.”* (Hamel & Breen, 2007:55).

Birkinshaw (2010) en Hamel (2002) bepleiten voor een management revolutie, een verandering van de principes die bepalen hoe het management dagelijks wordt uitgevoerd. De uitdaging is om de management praktijken, structuren en processen zodanig te veranderen en in te richten dat mensen worden geïnspireerd om al hun capaciteiten iedere dag opnieuw in te zetten op het werk. Hamel & Breen (2007) benadrukken dat management innovatie belangrijk is: *“...als je op de lange termijn een goede concurrentiepositie wilt verwerven, is geen andere factor zo cruciaal.”* (Hamel & Breen, 2007:28). Management innovatie kan een concurrentievoordeel opleveren als: (1) de vernieuwing berust op een nieuw management principe dat korte metten maakt met een oude traditie; (2) de vernieuwing systematisch is en een reeks processen en methoden omvat; (3) de vernieuwing deel uitmaakt van een doorlopend snelvuur van

vernieuwingen, waarin de vooruitgang steeds sterker wordt (Hamel & Breen, 2007). Een dergelijk vernieuwingsysteem is moeilijk te kopiëren voor een concurrent, aangezien de veranderingen heel ingrijpend zijn.

Hoe komt management innovatie nu tot stand? Om antwoord te geven op deze vraag worden de fasen binnen het management innovatie proces in de volgende paragraaf onder de loep genomen.

2.2 Fasen binnen het management innovatie proces

Volgens Birkinshaw et al. (2008) vindt management innovatie plaats door een samenspel van veranderingsagenten. Een veranderingsagent is een ‘actor’ die: “...*facilitates change in the particular area in which it is needed.*” (McCalman & Paton, 1992:144). Daarbij kan er een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe veranderingsagenten.

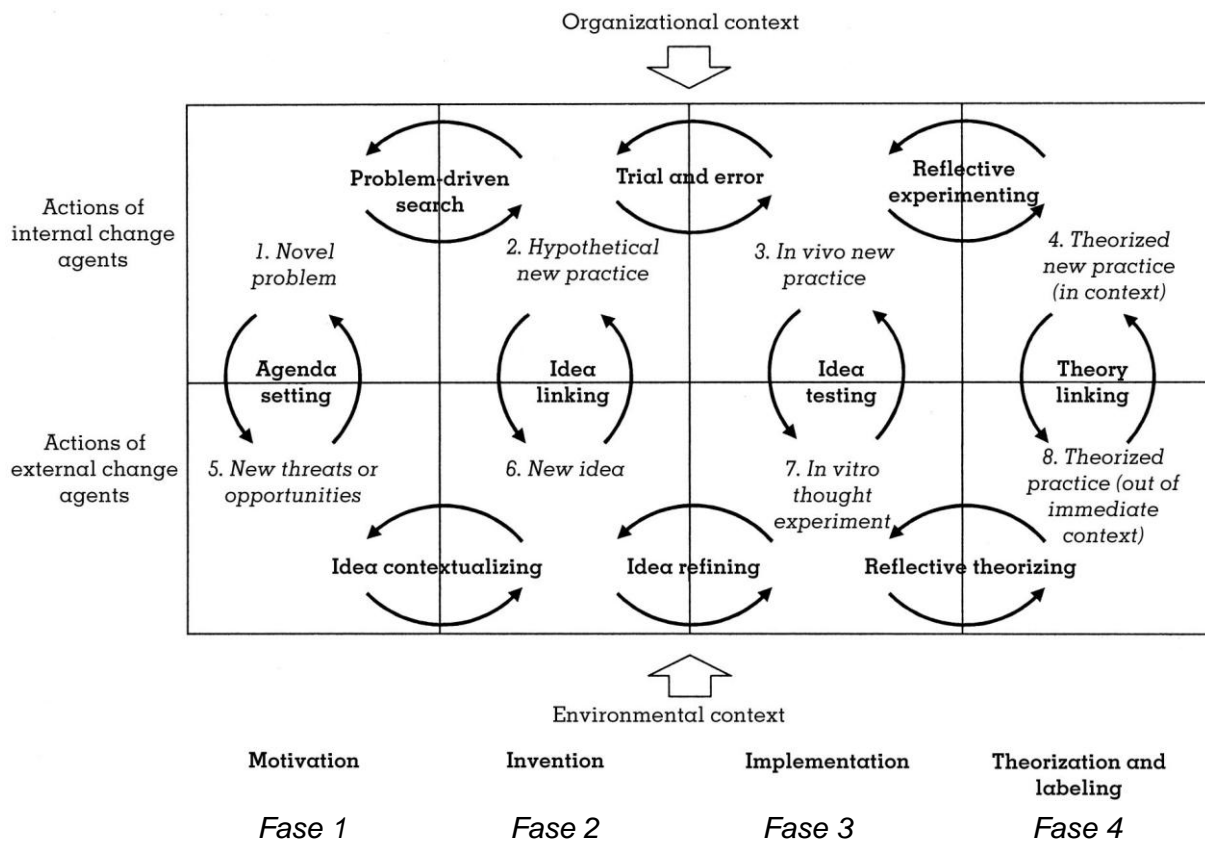
Interne veranderingsagenten zijn medewerkers van het bedrijf waar de innovatie wordt geïntroduceerd. Interne veranderingsagenten hebben het vermogen kansen te herkennen en management innovatie na te streven en te legitimeren. Daarbij hebben ze het vermogen de leiding te nemen bij het motiveren, implementeren en verzamelen van de nodige organisatorische middelen om het succes te kunnen waarborgen (Birkinshaw et al., 2008).

Externe veranderingsagenten zijn academici, management goeroes en consultants. Deze personen bevinden zich buiten de organisatie en beïnvloeden het management innovatie proces. Voor een interne veranderingsagent is het soms lastig om de noodzakelijke veranderingen op de kaart te zetten en uit te dragen. Externe veranderingsagenten hebben een belangrijke ondersteunende rol in dit proces (Birkinshaw et al., 2008).

Birkinshaw et al. (2008) geven aan dat het management innovatie proces rationeel is opgezet. De volgorde en de effectiviteit van de verschillende activiteiten kunnen ter discussie worden gesteld. In het empirisch onderzoek wordt hier nader op ingegaan. In Figuur 3 wordt het management innovatie proces in kaart gebracht. In Tabel 4 worden de fasen van het management innovatie proces toegelicht.

Middenmanager als interne veranderingsagent. Het is aan de interne veranderingsagenten om de blokkades om ver te werpen en management innovatie te stimuleren (Birkinshaw, 2010). De rol van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie is, vooral in empirisch onderzoek, nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Balogun, 2003; Caldwell, 2003; Huy, 2001).

Figuur 3, Management innovatie proces (Birkinshaw et al., 2008:832)



Tabel 4, Specificering fasen in het management innovatie proces

Fasen	Toelichting
Motivatie	<p>"...motivation is concerned with the facilitating factors and precipitating circumstances that lead individuals to consider developing their own management innovation" (Birkinshaw et al., 2008:831)</p> <p>Hierbij speelt de agenda bepaling (identificeren nieuwe problemen (intern), kansen en bedreigingen (extern)) en probleemgedreven onderzoek (intern) en idee contextualisering (extern) tussen motivatie en uitvinding een belangrijke rol (Birkinshaw et al., 2008).</p>
Uitvinding	<p>"...invention is an initial act of experimentation out of which a new hypothetical management practice emerges" (Birkinshaw et al., 2008:831)</p> <p>Hierbij speelt het koppelen van nieuwe ideeën tussen interne en externe veranderingsagenten een belangrijke rol (Birkinshaw et al., 2008).</p>
Implementatie	<p>"...implementation is the technical process of establishing the value of the new management innovation in vivo (i.e., in a real setting)" (Birkinshaw et al., 2008:831)</p> <p>Hierbij speelt 'trial & error' (intern) en idee aanscherping (extern) tussen uitvinding en implementatie een belangrijke rol (Birkinshaw et al., 2008).</p>
Theorievorming en labeling	<p>"...theorization and labeling is a social process whereby individuals inside and outside the organization make sense of and validate the management innovation to build its legitimacy" (Birkinshaw et al., 2008:831)</p> <p>Hierbij speelt reflectief experimenteren (intern) en theoretische reflectie (extern) tussen implementatie en theorievorming en labeling een belangrijke rol (Birkinshaw et al., 2008). Theorievorming en labeling is belangrijk voor het institutionaliseren van de theoretisch onderbouwde werkwijze. Het labelen heeft bewezen een significant effect te hebben op de aanvaardbaarheid van de nieuwe management praktijken (Kieser, 1997; Eccles & Nohria, 1992).</p>

De middenmanager is zowel een 'object' als een 'agent' van verandering (Stoker, 2006; Caldwell, 2003; Fenton-O'Creevy, 2001) en heeft een rol als uitvoerder en 'real change leader' (Katzenbach, 1996). De middenmanager moet de verandering belichamen (Balogun, 2003; Caldwell, 2003). Middenmanagers kunnen een zekere mate van ontwrichting creëren door de vaste overtuigingen aan het wankelen te brengen door het topmanagement een spiegel voor te houden (Birkinshaw, 2010). *"It is also true in the domain of corporate change, where successful business ideas often emerge through the championing efforts of mid-level managers who succeed despite the formal system, not because of it."* (Birkinshaw, 2010: 207). Om bovengenoemde redenen is het belangrijk om de rol van de middenmanager als interne veranderingsagent te onderzoeken (Huy, 2002).

Om antwoord te geven op de vraag hoe de middenmanager als interne veranderingsagent kan acteren en tegen welke rolconflicten hij aanloopt worden eerst de rollen en de haarvaten van de functie, zoals deze in de literatuur zijn gevonden, beschreven.

2.3 Rollen middenmanagement in het management innovatie proces

Middenmanagers zijn te vinden in de laag tussen het topmanagement en het frontlinie management en bevinden zich in het midden van de hiërarchie (Wooldridge et al., 2008; Floyd & Lane, 2000). Alvorens de rollen en het krachtenveld te beschrijven, wordt het middenmanagement eerst gedefinieerd.

Definitie middenmanager. De definitie van Mintzberg (2009) wordt gehanteerd, omdat deze de positie van de middenmanager binnen dit onderzoek het meest helder weergeeft. Mintzberg definieert middenmanagers als:

"...people who both report to manager(s) and have other managers reporting to them." (2009:110)

Door de intermediaire positie in de organisatie, dienen middenmanagers als belangrijke interfaces tussen anders losgekoppelde actoren en domeinen (Mintzberg, 2009; Floyd & Wooldridge, 1999; Nonaka, 1991). De middenmanager beschikt over een aantal strategische en management innovatie rollen. Een rol is een bepaald verwachtingspatroon van het gedrag van individuen in een bepaalde context (Floyd & Lane, 2000). De strategische rollen en management innovatie rollen van het middenmanagement worden in de volgende subparagrafen besproken.

Strategische rollen. Onderzoek naar de strategische rollen van het middenmanagement is begonnen in de jaren zestig. Likert (1961) was één van de eerste die de middenmanager definieerde en beschreef als een *'linking pin'*. Als een deelnemer in meerdere verticaal verwante groepen, houdt de middenmanager zich bezig met de coördinatie van top- en frontlinie management activiteiten (Likert, 1961). Vanaf de jaren zeventig kwam er in de strategische management literatuur steeds meer aandacht voor opkomende strategische initiatieven die ontstonden uit de activiteiten van frontlinie managers en middenmanagers in de organisatie (Mintzberg & Waters, 1985; Burgelman, 1983b; Schilit & Locke, 1982; Kanter, 1982; Mintzberg, 1978; Chandler, 1977; Bower, 1970). Destijds was de voornaamste rol van het middenmanagement het implementeren van de strategie (Mintzberg, 1978).

Op basis van de inzichten die zijn opgedaan uit eerder onderzoek (Burgelman, 1994, 1983a, 1983b; Mintzberg & Waters, 1985) hebben Floyd & Wooldridge (1996, 1994, 1992) vier strategische rollen van het middenmanagement gedefinieerd: Implementeren, Faciliteren, Synthetiseren en Championing. In Tabel 5 worden deze rollen toegelicht.

Tabel 5, Toelichting strategische rollen van het middenmanagement (MM)

Rollen	Toelichting	Richting van gedrag MM
Implementeren	Het ten uitvoer brengen van de besluiten die op topniveau worden genomen en het coördineren van de activiteiten van het frontlinie management. Deze rol is vooral van toepassing als een organisatie zijn bestaande competenties wil exploiteren (Floyd & Lane, 2000).	Neerwaarts in de organisatie: richting frontlinie managers en medewerkers
Faciliteren	Het stimuleren van frontlinie managers en medewerkers om kennis en informatie uit te wisselen en met nieuwe ideeën te komen en te experimenteren. Deze rol is vooral van belang als een organisatie zijn bestaande competenties dient te modificeren (Floyd & Lane, 2000).	Neerwaarts in de organisatie: richting frontlinie managers en medewerkers
Synthetiseren	Het interpreteren en kanaliseren van informatie, kennis en nieuwe ideeën naar het topmanagement. Deze rol is vooral van belang als een organisatie zijn bestaande competenties dient te modificeren (Floyd & Lane, 2000).	Opwaarts in de organisatie: richting hoger management en TMT
Championing	Het managen van diverse experimenten en nieuwe initiatieven die moeten leiden tot strategische vernieuwing en het beïnvloeden van het besluitvormingsproces op topmanagementniveau. Deze rol is vooral van belang als een organisatie nieuwe competenties dient te ontwikkelen (Floyd & Lane, 2000).	Opwaarts in de organisatie: richting hoger management en TMT

Volgens Chandler (1977) speelt het middenmanagement een sleutelrol in strategische vernieuwing. Chandler geeft aan dat middenmanagers de uitwisseling van nieuwe ideeën faciliteren en een belangrijke richtinggevende, adviserende rol hebben binnen de organisatie. Volgens Burgelman is de ondersteuning van het middenmanagement: “...van cruciaal belang omdat daardoor het succesvolle strategische gedrag op het operationele niveau wordt gekoppeld aan het strategisch concept van de hele onderneming.” (1983b:241). Raes et al. (2011) sluiten zich aan bij Chandler en Burgelman en benadrukken de belangrijke ‘interface’ rol van het middenmanagement.

Rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces. Floyd & Lane (2000) geven aan dat de championing rol (richting hoger management en TMT) en de faciliterende rol (richting frontlinie management en medewerkers) van het middenmanagement belangrijk zijn voor het nastreven en legitimeren van management innovatie, waarbij nieuwe competenties moeten worden ontwikkeld en / of bestaande competenties moeten worden gemodificeerd.

De positie van het middenmanagement als organisatorische ‘linking pins’ geeft hen de mogelijkheid om management innovatie te implementeren, te motiveren en het te versnellen door het breed uit te zetten binnen de organisatie (Mintzberg, 2009; Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 2000). Middenmanagers zijn geen passieve ontvangers, maar actieve tolken, bemiddelaars en tussenpersonen bij de uitvoering van strategische verandering (Balogun & Johnson, 2004; Balogun, 2003). Uit onderzoek van Rodan & Galunic (2004) blijken de ‘linking pin’ rollen van het middenmanagement bij te dragen aan het verkopen van moeilijk te rechtvaardigen projecten in de organisatie. “*The linking layer of middle managers may be the key to avoiding rupture between the concrete actions on the ground and the conceptual issues at the senior levels.*” (Mintzberg, 2009:171). Het middenmanagement kan bijdragen aan de harmonisatie van verwachtingen ten aanzien van nieuwe praktijken, structuren, processen en principes en kan bouwen aan betrokkenheid en vertrouwen bij de implementatie van de vernieuwing door het verlagen van de weerstand tegen de verandering (Raes et al., 2011). Middenmanagers hebben een belangrijke taak om van management innovatie een thema te maken waar niemand meer omheen kan (Hamel & Breen, 2007).

In Figuur 4 zijn de rollen van het middenmanagement (championing en faciliteren) en de subrollen in het management innovatie proces weergegeven door de theoretische raamwerken van Birkinshaw et al. (2008) en Floyd & Lane (2000) te combineren. Er kunnen 2 generieke rollen en 7 subrollen worden geïdentificeerd in het

management innovatie proces. In Tabel 6 worden de subrollen van het middenmanagement in het management innovatie proces toegelicht.

Als het gaat om de opwaartse championing rol in de organisatie, richting hoger management en topmanagementteam (TMT), beperken Floyd & Lane (2000) zich tot het opkomen voor vernieuwing (gerelateerd aan Burgelman, 1983 a.b.; Bower, 1970) en het presenteren van alternatieven bij het TMT (gerelateerd aan Floyd & Wooldridge, 1992). Het opkomen voor nieuwe ideeën en initiatieven worden door Nonaka et al. (2006) en Ghoshal & Bartlett (1997) bevestigd. In de literatuur wordt echter ook benadrukt dat de middenmanager een belangrijke rol heeft in het creëren van bewustwording bij het hoger management en het TMT (Birkinshaw, 2010; Dutton et al., 2001), het realiseren van korte termijn successen en het etaleren van deze successen (Kotter, 2006) en tot slot in het legitimeren en verspreiden van management innovatie (Birkinshaw et al, 2008; Floyd & Wooldridge, 2000; Ghoshal & Bartlett, 1997).

Als het gaat om de neerwaartse faciliterende rol in de organisatie, richting het frontlinie management en de medewerkers, beperken Floyd & Lane (2000) zich tot het vergroten van het aanpassingsvermogen (gerelateerd aan Bower, 1970), het delen van informatie (gerelateerd aan Mintzberg, 1978) en het richting geven aan de adaptatie en het faciliteren van het leerproces (Chakravarthy, 1982). In de literatuur wordt echter ook benadrukt dat de middenmanager een belangrijke rol heeft in het intern creëren van draagvlak bij het frontlinie management en de medewerkers (Mars, 2010; Shi et al., 2009), het creëren van nieuwe ideeën en concepten samen met frontlinie managers en medewerkers (Nonaka et al., 2006; Ghoshal & Bartlett, 1997), het creëren van ruimte en het geven van richting aan de implementatie (Birkinshaw, 2010) en tot slot een faciliterende rol in het legitimeren en verspreiden van management innovatie (Birkinshaw et al, 2008; Floyd & Wooldridge, 2000).

Figuur 4, Rollen en subrollen van het middenmanagement in het management innovatie proces (eigen ontwerp gebaseerd op literatuur, zie Tabel 6)

		Management innovatie (MI) proces			
		Fase 1: Motiveren	Fase 2: Uitvinden	Fase 3: Implementeren	Fase 4: Theoretiseren & Labelen
Richting van gedrag MM	Championing (Opwaarts in de organisatie: richting hoger management & TMT)	1. Bewustwording creëren	4. Opkomen voor nieuwe ideeën (hypothetische nieuwe werkwijzen)	6. Korte termijn successen realiseren en etaleren	7. Legitimeren en verspreiden
	Faciliteren (Neerwaarts in de organisatie: richting frontlinie management & medewerkers)	2. Intern draagvlak creëren	3. Ondersteunen nieuwe ideeën en creëren eigen concepten	5. Ruimte creëren en richting geven (faciliteren leerproces)	

Tabel 6, Toelichting subrollen middenmanagement in management innovatie proces

Subrollen	Toelichting
1. Bewustwording creëren	<ul style="list-style-type: none"> • Spiegelen en urgentiebesef in de organisatie brengen door de noodzaak van verandering te verkopen en de vaste overtuigingen van het hoger management en het TMT aan het wankelen te brengen (Birkinshaw, 2010; Martin & Eisenhardt, 2010; Bouquet & Birkinshaw, 2008a,b; Dutton et al., 2001). • Om hardnekkige management principes aan te pakken is het van belang dat de middenmanager een zekere mate van ontwrichting teweegbrengt door de management status-quo ter discussie te stellen en alternatieve management praktijken, processen, structuren en principes te stimuleren (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). • De middenmanager dient de gelegenheid aan te grijpen om het TMT te laten nadenken over hun managementmodel en hoe dit mogelijk moet veranderen: waarom wordt ons bedrijf zo gemanaged? Waarom lukt het ons niet om te verbeteren? Hoe zouden we het anders kunnen doen? (Hamel & Breen, 2007)
2. Intern draagvlak creëren	<ul style="list-style-type: none"> • Management innovatie op de kaart zetten (thema) en uitdragen (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). • Verbinden en enthousiasmeren (Mars, 2010; Shi et al., 2009; Mintzberg, 2009).
3. Ondersteunen nieuwe ideeën en creëren eigen concepten	<ul style="list-style-type: none"> •Ondersteunen van nieuwe ideeën en creëren van eigen concepten met frontlinie management en medewerkers (Nonaka et al., 2006; Ghoshal & Bartlett,1997). • <i>"Middle managers create an environment in which people feel entrusted and emboldened to express their ideas, share their knowledge, and be creative in general"</i> (Nonaka et al., 2006:1191)
4. Opkomen voor nieuwe ideeën	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe ideeën en initiatieven, die vanuit het frontlinie management en medewerkers worden geopperd, aandragen bij het hoger management en het TMT (Huy, 2001; Floyd & Lane, 2000; Ghoshal & Bartlett,1997).
5. Ruimte creëren en richting geven	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren en managen van diverse initiatieven (Floyd & Lane, 2000). • Klimaat voor verandering scheppen en mensen in staat stellen om te handelen (Birkinshaw, 2010; Mintzberg, 2009; Nonaka et al., 2006; Kotter, 2006). • Mobiliseren (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007).
6. Korte termijn successen realiseren en etaleren	<ul style="list-style-type: none"> •Korte termijn successen realiseren en etaleren om het vuur aan te steken (Birkinshaw, 2010;Hamel & Breen, 2007; Kotter, 2006).
7. Legitimeren en verspreiden	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimeren van management innovatie (Birkinshaw et al., 2008) en op grote schaal verspreiden van kennis door de gehele organisatie (Floyd & Wooldridge, 2000; Nonaka, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1993).

Propositie 1: De championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces hebben een positieve invloed op management innovatie.

De volgende paragraaf gaat verder in op het krachtenveld waarin de middenmanager actief is en de rolconflicten waar de middenmanager tegenaan loopt.

2.4 Rolconflicten middenmanagement in het management innovatie proces

Het middenmanagement heeft de breedste scala van strategische rollen binnen een organisatie (Floyd & Lane, 2000). Middenmanagers hebben daardoor ook een grotere kans om tegen strategische rolconflicten aan te lopen dan andere management niveaus (Floyd & Lane, 2000).

Definitie rolconflicten. De definitie van Floyd & Lane (2000) wordt gehanteerd. Floyd & Lane definiëren strategische rolconflicten als volgt:

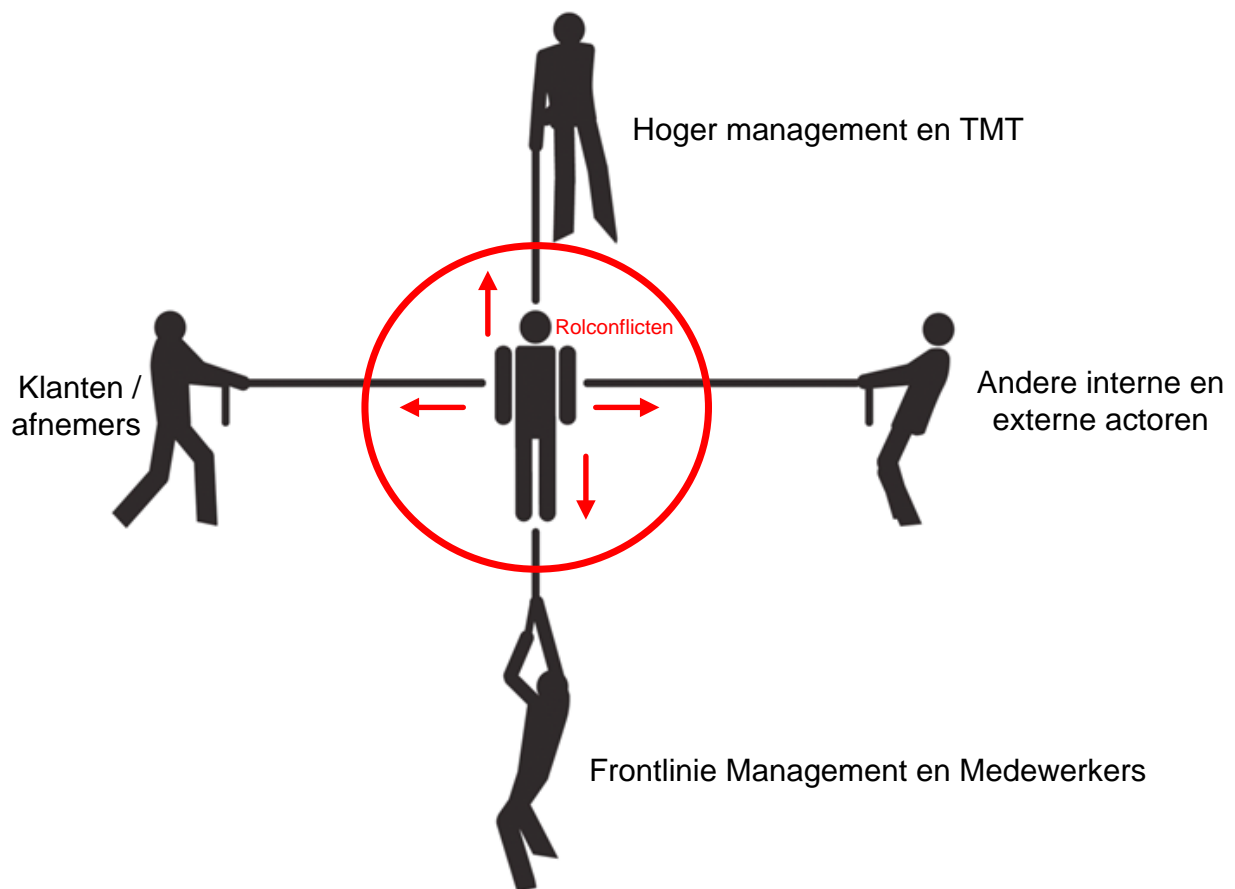
“The difference in the norms, beliefs, and priorities associated with each renewal sub process creates tension over which role to enact” (Floyd & Lane, 2000:164)

Middenmanagers hebben een belangrijke functie in het complexe krachtenveld waarbinnen ze opereren, omdat alle belangen bij hen samen komen (Mars, 2010). Middenmanagers laveren tussen twee *‘legitimizeitssystemen’*. Zij moeten de belangen van het topmanagementteam behartigen (die, volgens Burgelman (1994), eerder geneigd zijn om de status-quo strategie te volgen) en aan de andere kant zijn ze ook vertegenwoordigers van frontlinie managers en medewerkers (die, volgens Burgelman (1994), eerder geneigd zijn om te investeren in nieuwe competenties omdat zij dichter bij de klant staan en het belang daarvan inzien).

De belangen van teamleden en de belangen van het topmanagement lopen niet altijd synchroon (Mars, 2010; Sims, 2003; Floyd & Lane, 2000). Mars (2010) geeft aan dat bij middenmanagers het gevoel bekruipt dat ze continu moeten *‘jongleren met loyaliteiten’*. In Figuur 5 wordt weergegeven dat er zowel horizontaal als verticaal aan de middenmanager wordt getrokken. Daarbij worden middenmanagers geconfronteerd met inconsistente verwachtingen (Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000), omdat ze aan de ene kant verantwoordelijk zijn voor het efficiënt benutten van de bestaande competenties en aan de andere kant moeten experimenteren om nieuwe

competenties te ontwikkelen. Door deze inconsistente verwachtingen en een gebrek aan communicatie en afstemming ontstaan er spanningen over welke rollen er moeten worden uitgevoerd. Deze spanningen leiden tot rolconflicten (Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000). Rolconflicten zorgen voor terughoudendheid ten aanzien van het uitvoeren van de strategische rollen (Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000) en vormen een belemmering ten aanzien van het nastreven en legitimeren van management innovatie (Birkinshaw, 2010; Birkinshaw et al., 2008). In Tabel 7 worden de rolconflicten samengevat.

Figuur 5, Het krachtenveld en de rolconflicten van de middenmanager³



Tabel 7, Overzicht rolconflicten

Rolconflicten (Literatuuronderzoek)

- A. Belangenverstremgeling MM (Mars, 2010; Sims, 2003)
- B. Inconsistente verwachting MM vanuit TMT (Currie & Proctor, 2005; Floyd & Lane, 2000)
- C. Gebrek aan communicatie en afstemming tussen TMT, MM en Frontlinie management (Floyd & Lane, 2000)

³ Aangepaste versie van het originele figuur van Mars (2010:1)

Propositie 2: Rolconflicten hebben een negatief modererende werking op de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

2.5 Actieve betrokkenheid middenmanagement in het management innovatie proces

Middenmanagers kunnen bijdragen aan het verbeteren van de interactie tussen de verschillende lagen in de organisatie, omdat ze de relevantie van dergelijke bijdragen voor positieve organisatorische uitkomsten zien (Martin & Eisenhardt, 2010; Kelley, 1992). Actieve betrokkenheid van het middenmanagement kan vernieuwing stimuleren (Raes et al., 2011).

Definitie actieve betrokkenheid middenmanagement. De definitie van Raes et al. (2011), afgeleid van Kelley (1992), wordt gehanteerd. Zij definiëren actieve betrokkenheid van het middenmanagement (MM) als:

“the extent to which MMs are interested in, actively involved in thinking about, and pro-actively engaged in behaviors that can contribute to strategy formulation and implementation” (Raes et al., 2011:114)

Als het middenmanagement actief wordt betrokken en het gevoel krijgt serieus te worden genomen in het veranderingsproces zullen ze ook meer gemotiveerd zijn om te discussiëren, informatie aan te dragen en zorgvuldige afwegingen van alternatieven te maken (Raes et al., 2011).

“The role of the middle manager is to grease the wheels of the organization and make it function.” (Osterman, 2008:74). De middenmanager kan zowel olie als zand tussen de tandwielen gooien, afhankelijk van of hij wel of juist niet actief betrokken is en wordt in het strategisch vernieuwingsproces (Balogun, 2003).

Als de actieve betrokkenheid van het middenmanagement hoog is en middenmanagers zich een belangrijke rol in de strategievorming toedragen en ze regelmatig interactie zoeken en input leveren aan het topmanagementteam, dan kunnen ze een belangrijke bijdragen leveren aan het succesvol formuleren en implementeren van de strategie (Raes et al., 2011). Hamel & Breen (2007) geven ook het belang aan van een betrokken midden- / lijnmanager bij het management innovatie proces: *“als u een capaciteit voor snelle managementvernieuwing wilt creëren, moet u de interne proceseigenaren verantwoordelijk maken voor baanbrekende vernieuwing.”* (Hamel & Breen, 2007:215)

Als de actieve betrokkenheid van het middenmanagement laag is en zij alleen maar passieve uitvoerders zijn van de besluiten van het topmanagementteam, geen interactie opzoeken met het topmanagementteam en de implementatie niet faciliteren, dan kunnen ze een negatieve invloed hebben op het functioneren van de organisatie en blokkeren ze vernieuwing (Raes et al, 2011; Balogun, 2003; Guth & MacMillan, 1986).

Middenmanagers die actief worden betrokken zijn meer geneigd constructief kritisch te zijn op de strategie en de succesvolle implementatie (Raes et al., 2011; Martin & Eisenhardt, 2010; Kelley, 1992). De mate van actieve betrokkenheid van het middenmanagement in management innovatie heeft naar verwachting een positief modererend effect op het uitvoeren van de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement.

Propositie 3: De mate van actieve betrokkenheid van het middenmanagement heeft een positief modererende werking op de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

2.6 Invloed management innovatie op ‘organizational performance’

Birkinshaw et al. (2008) en Hamel & Breen (2007) veronderstellen dat management innovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van de ‘organizational performance’. Er is echter tot dusver in wetenschappelijk onderzoek nog geen positieve relatie gevonden tussen management innovatie en de ‘organizational performance’ (Vaccaro et al., 2011).

Ter afsluiting van dit hoofdstuk worden in de volgende paragraaf het conceptueel raamwerk gepresenteerd.

2.7 Conceptueel raamwerk

Op basis van de in het literatuuronderzoek geformuleerde proposities is er een conceptueel raamwerk gemaakt (Figuur 6).

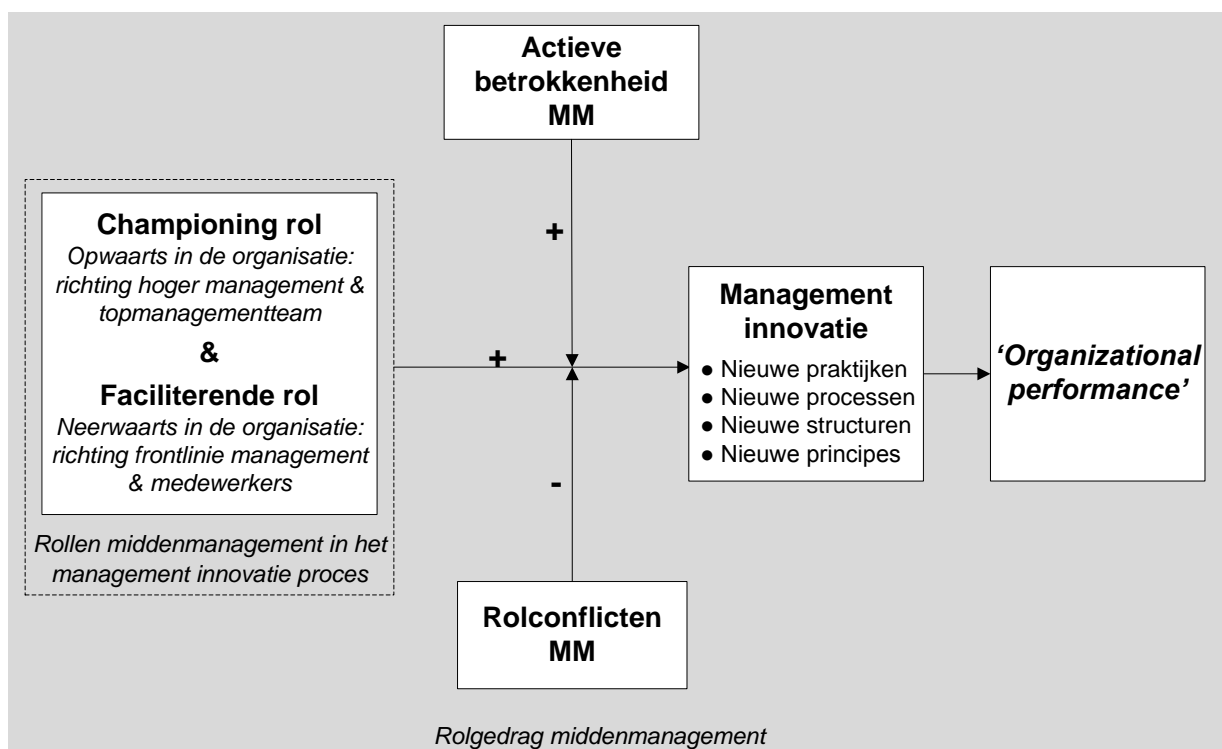
Het literatuuronderzoek laat zien dat de middenmanager 2 belangrijke rollen heeft in het nastreven en legitimeren van management innovatie. De middenmanager heeft (1) een championing rol (richting hoger management en TMT) en (2) een faciliterende rol (richting frontlinie management en medewerkers) in het management innovatie proces. De mate van actieve betrokkenheid heeft een positief modererende

werking op de championing en faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Middenmanagers laveren tussen twee *'legitimiteitssystemen'*. Zij moeten de belangen van het topmanagementteam behartigen en aan de andere kant zijn ze ook vertegenwoordiger van frontlinie managers en medewerkers (Currie & Procter, 2005; Sims, 2003; Floyd & Lane, 2000). De belangen en verwachting lopen echter niet altijd synchroon en leiden tot potentiële rolconflicten. Rolconflicten zorgen voor terughoudendheid in het uitvoeren van de championing rol en faciliterende rol en hebben een negatieve modererende werking.

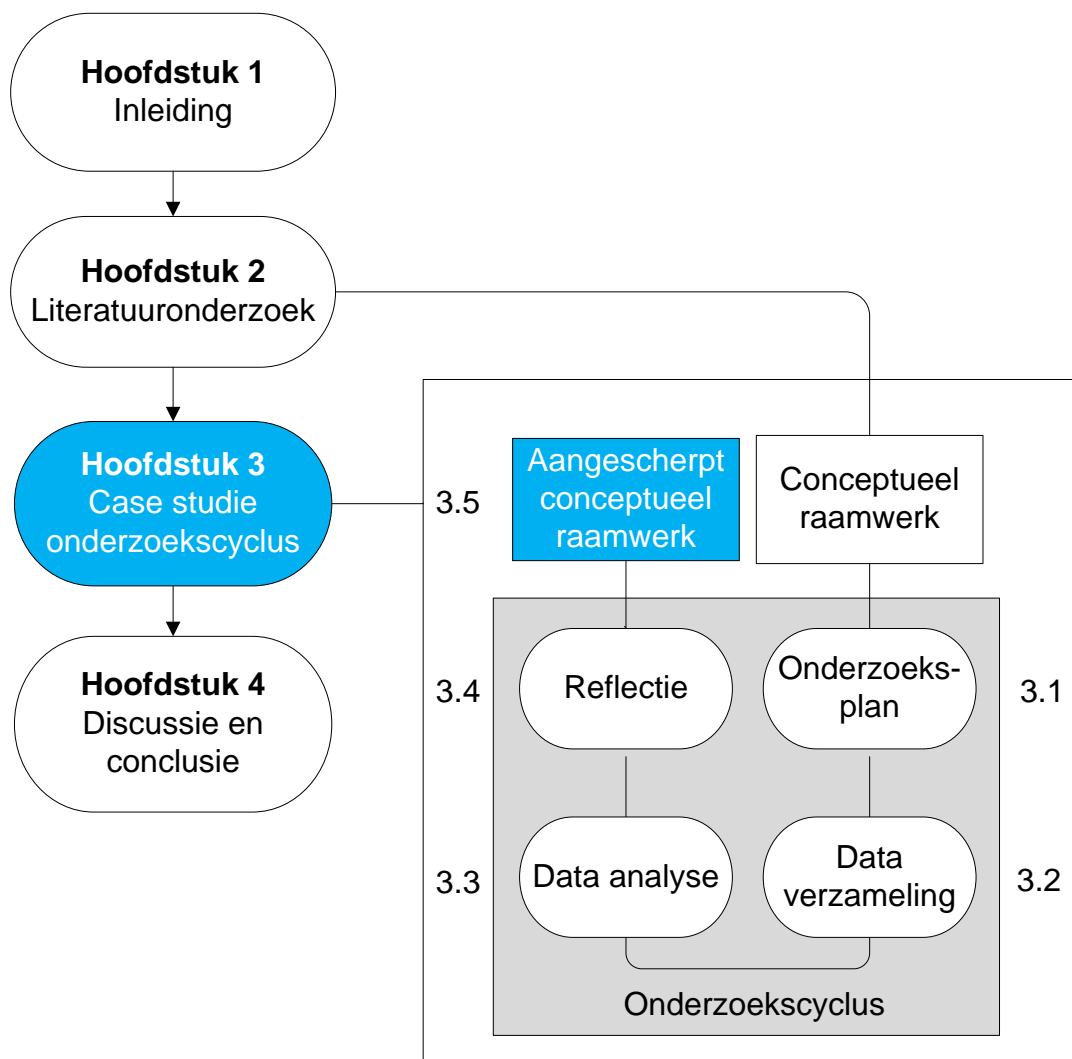
In 2010 wordt de noodzaak van het hanteren van nieuwe management principes benadrukt en wordt de definitie uitgebreid (Birkinshaw, 2010). In de case studie onderzoekscyclus probeert de onderzoeker te achterhalen hoe dit voortschrijdend inzicht werkt. In de case studie onderzoekscyclus probeert de onderzoeker tevens te achterhalen wat het effect is van management innovatie op de *'organizational performance'*.

Figuur 6, Conceptueel raamwerk



In Hoofdstuk 3 wordt de case studie onderzoekscyclus nader toegelicht en verantwoord en worden de bevindingen uit de dataverzameling en -analyse gepresenteerd. Tot slot worden de bevindingen uit het empirisch onderzoek vergeleken met het literatuuronderzoek om vervolgens een aangescherpt conceptueel raamwerk te presenteren.

Case studie onderzoekscyclus



3 CASE STUDIE ONDERZOEKSCYCLUS

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het in de inleiding geschetste onderzoek door middel van het toepassen van een gestructureerde case studie ontwerp (Carroll & Swatman, 2000) is opgezet en uitgevoerd. Daarbij worden de bevindingen uit de dataverzameling en -analyse gepresenteerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een aangescherpt conceptueel raamwerk.

3.1 Onderzoeksplan

Na het opstellen van een initieel conceptueel raamwerk, op basis van de bestaande literatuur, is de volgende stap het opstellen van een onderzoeksplan. In het onderzoeksplan wordt de selectie van de onderzoekscontext, de onderzoekseenheid, de cases binnen de onderzoekseenheid en de respondentenselectie besproken.

3.1.1 Onderzoekscontext

Strategische middenmanagement activiteiten kunnen het beste worden bestudeerd in grote organisaties, die zich bevinden in een dynamische, complexe en concurrerende omgeving (Floyd & Wooldridge, 2000). In dit onderzoek wordt management innovatie onderzocht in een tot nu toe nog onderbelichte context, die van een gereguleerde omgeving. In een dergelijke regulerende context is het heel lastig om vernieuwing te introduceren en te realiseren en is de kans op rolconflicten naar verwachting groter.

3.1.2 Onderzoekseenheid

Er is gekozen om onderzoek te doen bij het Ministerie van Defensie. Het Ministerie van Defensie is een grote, hiërarchische en bureaucratische organisatie en wordt geconfronteerd met een dynamische en complexe omgeving. Naarmate de hiërarchie, de omgevingsdynamiek en complexiteit toeneemt, treden er meer rolconflicten op (Floyd & Lane, 2000). Door te focussen op management innovaties bij het Ministerie van Defensie worden er *'transparant waarneembare'* (Pettigrew, 1990) voorbeelden van management innovatie in actie geanalyseerd. Deze onderzoekscontext stelt ons in staat om dieper in te gaan op de invloed van de rollen en rolconflicten in management innovatie. Binnen het Ministerie van Defensie wordt onderzoek gedaan in de luchtketen. Binnen de luchtketen zijn diverse management innovatie initiatieven gestart. Om de respondenten te beschermen zijn de cases geanonimiseerd.

Om nader aan te geven waarom deze onderzoekscontext geschikt is voor dit onderzoek, wordt de externe en interne dynamiek en complexiteit binnen de onderzoekseenheid beschreven.

Externe dynamiek en complexiteit. Het eindrapport Strategische Verkenningen⁴ geeft aan dat er aan het operationele vermogen van de krijgsmacht steeds hogere eisen worden gesteld. Om haar concurrentiepositie te verbeteren en haar aanpassingsvermogen te vergroten richt het Ministerie van Defensie zich op publiek private samenwerkingsverbanden en samenwerking met diverse industriepartners voor de ondersteunende taken.

Clustering van (militaire) luchtvaartonderhoud staat breed op de agenda bij de overheid en de industrie⁵. Clusters zijn concentraties van samenhangende bedrijven, die verticale of horizontale relaties hebben en waarvan de potentie van het totaal groter is dan de som van de potenties van de verschillende bedrijven individueel (Porter, 1998). Clustervoordelen zijn voor Nederland essentieel om voldoende aantrekkelijk te blijven in luchtvaartindustrie. Door toename van omvang gerelateerde bedrijvigheid, spin-off potentieel en concurrerende faciliteiten neemt de aantrekkingskracht voor derden toe. Dit proces versterkt zichzelf (clustersynergie). Door clustering van kennis, technologie en activiteiten positioneert Nederland zich wereldwijd als een Centre of Excellence op het gebied van (militaire) luchtvaartonderhoud. De afgelopen jaren is de eerste stap voor clustering van (militair) luchtvaartonderhoud gelegd. Clustering binnen de luchtvaartindustrie zorgt voor een toename van de externe dynamiek en complexiteit.

Interne dynamiek en complexiteit. De financiële crisis heeft het Ministerie van Defensie hard geraakt: “Op een begroting van 8 miljard moet bijna 1 miljard worden bezuinigd. Er gaan ongeveer 12.000 arbeidsplaatsen verdwijnen.”⁶. De financiële beperkingen en de verhoogde werklast zorgen voor een zeer hoge dynamiek. Er zijn te veel thema’s, te veel spelers en te veel circuits. De agenda’s groeien geleidelijk dicht en elk volgend initiatief laat een afnemende meeropbrengst zien.

Sterker nog dan de dynamiek neemt de complexiteit van de omgeving toe door de noodzaak van samenwerkingsverbanden met de industrie en de implementatie van SAP. Uit de analyse van de omgevingskrachten blijkt dat de omgeving onvoorspelbaar is. Gebrek aan transparantie en politieke afhankelijkheid zorgen voor een hoge mate van onvoorspelbaarheid. Het Ministerie van Defensie wordt geconfronteerd, zoals in Figuur 7 is aangegeven, met een turbulente omgeving (dynamisch, complex en onvoorspelbaar), die een flexibele organisatievorm vereist om te kunnen reageren op

⁴ Eindrapport Verkenningen ‘Houvast voor de krijgsmacht van de toekomst’ / Ministerie van Defensie, 2010

⁵ Kennis en innovatie agenda 2011-2020, KIA coalitie, juni 2010

⁶ Minister Hillen in de Defensiekrant, april 2011, nr. 14, p.1

variëteit van mogelijke gebeurtenissen en onvoorspelbare situaties (Volberda, 2004). De organisatie is echter teveel gericht op vasthoudendheid wat leidt tot ineffectiviteit en disfunctioneren in de vorm van rigiditeit. De rigide vorm beperkt alle mogelijkheden voor flexibiliteit en resulteert in een uiterst fragiele en kwetsbare organisatie. De noodzaak van management innovatie wordt steeds belangrijker om adequaat in te spelen op de veranderende omgeving. Er zijn daarom ook diverse management innovatie initiatieven opgestart. In de volgende subparagraaf worden de cases binnen de onderzoekseenheid besproken.

3.1.3 Cases en respondenten binnen onderzoekseenheid

De bevindingen uit het literatuuronderzoek, de onderzoekthema's en het initiële conceptuele raamwerk zijn bepalend geweest in het selecteren van de cases. Om een zo juist mogelijk beeld te krijgen zijn zowel contrasterende, overeenkomende als gerelateerde cases geselecteerd. De meervoudige case studie heeft een hogere mate van generaliseerbaarheid dan een enkelvoudige case studie. Eisenhardt (1989) pleit voor het onderzoeken van een beperkt aantal cases (4-10 cases), waarbij de bijdrage van elke extra case slechts marginaal is.

Selectie cases. Alvorens de cases te selecteren zijn, op basis van de centrale onderzoeksvraag en subvragen, er 3 selectiecriteria bepaald. In Tabel 8 worden deze selectiecriteria besproken. Op basis van deze selectiecriteria zijn er 4 cases geselecteerd. In Figuur 7 zijn de 4 cases nader gespecificeerd en geplaatst in de omgevingsdynamiek. De geselecteerde cases leveren een waardevolle bijdrage in het illustreren van de rollen en rolconflicten van het middenmanagement in management innovatie.

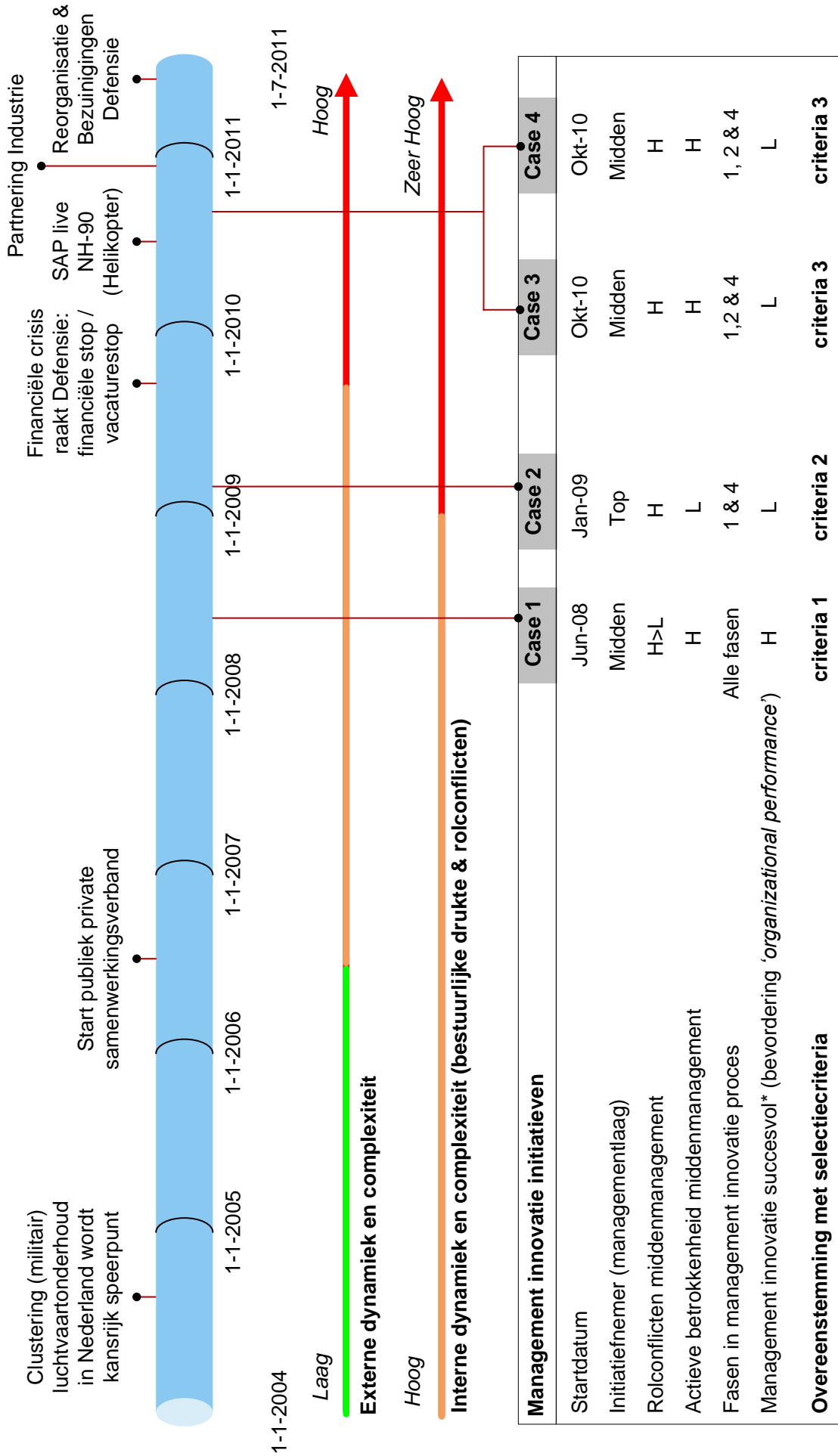
Selectie respondenten. Er zijn 22 respondenten geselecteerd onder direct betrokken middenmanagers, topmanagers, frontlinie managers en medewerkers en niet direct betrokkenen van diverse afdelingen om voldoende diversiteit aan informanten te hebben en het gedrag van het middenmanagement en de context waarin zij werken beter te kunnen begrijpen en illustreren. Er zijn zowel militairen als gelijkgestelde burgers geselecteerd. In totaal 17 militairen en 5 burgers. De keuze van respondenten is door de theorie gestuurd. Deze vorm van '*theoretical sampling*' is toegepast om zoveel mogelijk gegevens te verzamelen die een diepgaand begrip van de context, gebeurtenissen en relaties weergeven (Eisenhardt, 1989).

Vaccaro et al. (2011) geven aan dat de topmanager een belangrijke interne veranderingsagent kan zijn in management innovatie. Topmanagers kunnen echter ook het aanpassingsvermogen blokkeren als ze zelf niet bereid of in staat zijn om te veranderen (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). Raes et al. (2011) vragen aandacht voor de belangrijke *'interface'* tussen het topmanagement en het middenmanagement in de totstandkoming van strategische vernieuwing. Om de championing rol en de *'interface'* tussen het TMT en het middenmanagement te kunnen illustreren en de rolconflicten beter te kunnen begrijpen is ervoor gekozen om, naast 8 middenmanagers, 9 topmanagers te interviewen (zie Tabel 9). Om de faciliterende rol te kunnen illustreren en de rolconflicten beter te kunnen begrijpen zijn er naast middenmanagers en topmanagers ook een aantal medewerkers en een frontlinie manager geselecteerd. In Tabel 9 is een overzicht gemaakt van alle interviews.

Tabel 8, Selectiecriteria cases

Selectiecriteria cases	Toegevoegde waarde	Keuze cases
1. Minimaal één case die extern (door klanten en/of potentiële samenwerkingspartners) als succesvol wordt ervaren (met een bevordering van de <i>'organizational performance'</i>), waarin het MM actief betrokken is en het aantal rolconflicten laag is.	Inzicht in de rollen van het MM en hoe rolconflicten kunnen worden geminimaliseerd. De onderzoeker is tevens in staat nader in gaan op de effectiviteit van de verschillende activiteiten en fasen in het MI proces en de invloed van MI op de <i>'organizational performance'</i> .	Case 1: Deze case is door het MM geïnitieerd. Er is sprake van een hoge mate van actieve betrokkenheid van het MM. Alle fasen van het MI proces worden doorlopen. Initiatief is succesvol en heeft geleid tot een bevordering van de <i>'organizational performance'</i> en een <i>'spin off'</i> naar case 3 en 4.
2. Minimaal één case die extern (door klanten en/of potentiële samenwerkingspartners) niet als succesvol wordt ervaren (zonder een bevordering van de <i>'organizational performance'</i>), waarin het MM niet actief betrokken is en het aantal rolconflicten hoog is.	Inzicht in de rolconflicten van het MM en de invloed van een gebrek aan actieve betrokkenheid van het MM in MI. Een niet succesvolle case stelt de onderzoeker in staat om te analyseren waarom de <i>'organizational performance'</i> niet is bevorderd en welke rolconflicten MI belemmeren.	Case 2: Deze case is door het TMT geïnitieerd. Het MM is in het begin niet actief betrokken geweest. Het aantal rolconflicten is hoog. Initiatief heeft niet geleid tot een bevordering van de <i>'organizational performance'</i> .
3. Minimaal één case die extern (door klanten en/of potentiële samenwerkingspartners) nog niet als succesvol wordt ervaren, waarin het MM actief betrokken is en het aantal rolconflicten hoog is.	Reflectie en controle op de rollen en rolconflicten van het MM in MI. Meer inzicht in de motivatie van het MM in het nastreven en legitimeren van MI. Een niet succesvolle case stelt de onderzoeker in staat om te analyseren waarom de <i>'organizational performance'</i> nog niet is bevorderd en hoe rolconflicten MI belemmeren.	Case 3: Deze case komt voort uit case 1 en 2. In deze case beginnen een aantal middenmanagers uit eigen initiatief, zonder ondersteuning van het topmanagementteam, met het op de kaart zetten van MI binnen de organisatie. Case 4: In deze case hebben middenmanagers een klankbordgroep opgezet om management innovatie te stimuleren in de organisatie.

Figuur 7, Tijdslijn omgevingsdynamiek en complexiteit en selectie cases



L=Laag; M=Medium; H=Hoog / *Door externen (klanten / potentiële samenwerkingspartners) als succesvol ervaren.

3.2 Dataverzameling

Voor het verzamelen van data is gebruik gemaakt van diverse bronnen. Deze bronnen stellen de onderzoeker in staat om datatriangulatie toe te passen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews en brondocumenten.

3.2.1 Interviews

Informatie is verzameld door middel van semigestructureerde interviews. In Tabel 9 is een overzicht gemaakt van de interviews.

Tabel 9, Overzicht interviews

Positie in de organisatie	Duur		
	Totaal aantal	interview (min.)	Transcript (#pagina's)
Topmanagement (2 interviews zijn opgenomen met toestemming van de geïnterviewden / van de overige 7 interviews zijn gespreksnotities gemaakt)	9	865	38
Middenmanagement (Alle interviews zijn met een voicerecorder opgenomen met toestemming van de geïnterviewden)	8	778	102
Frontlinie management (Interview is met een voicerecorder opgenomen met toestemming van de geïnterviewde)	1	98	12
Medewerkers (2 interviews zijn opgenomen met toestemming van de geïnterviewden / van de overige 2 interviews zijn gespreksnotities gemaakt)	4	379	18
Totaal	22	2120	170

In totaal zijn er 22 interviews afgenomen. Tabel 9 laat zien dat er 1 frontlinie manager en 4 medewerkers zijn geïnterviewd. Dit zijn uitgebreide en lange interviews geweest. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van 'evidence' afkomstig van ongeveer 120 korte gesprekken op diverse niveaus (top-(10), midden-(10), frontlinie managers (10) en medewerkers (90)) in het kader van diverse management verbeteringsinitiatieven Defensie breed. Deze vorm van triangulatie is toegepast om een sterkere dataset te krijgen. De korte gesprekken ondersteunen de beelden die naar voren zijn gekomen uit de uitgebreide interviews zoals deze in Tabel 9 worden gespecificeerd.

Er is gekozen voor een generalisatie van de bron. De quotes zijn zo geciteerd om de anonimiteit te borgen. Aangezien er meerdere frontlinie managers en

medewerkers in de diverse cases actief zijn in het management innovatie proces, zijn deze actoren niet identificeerbaar.

3.2.2 Brondocumenten

De documenten die in dit onderzoek zijn geanalyseerd dienen er voornamelijk toe om de verkregen empirische data uit de interviews aan te vullen. Dit heeft tot doel onderzoeksbias te voorkomen. De uitkomsten van de analyse kunnen dan ook worden gezien als aanvulling op de interviewdata.

3.3 Data analyse

Voor het analyseren van de data is er eerst dieper ingegaan op de afzonderlijke cases '*within-case analysis*', waarna de cases met elkaar zijn vergeleken '*cross-case analysis*' (Yin, 2009; Dul & Hak, 2008; Carroll & Swatman, 2000; Eisenhardt, 1989). Om te vergelijken is er, na codering en categorisering van data, gebruik gemaakt van patroonherkenning ('*pattern matching*'), waarbij een vooraf verwacht patroon wordt vergeleken met het patroon dat in het onderzoek is waargenomen. Wanneer de diverse stappen van het patroon overeenkomen, is dit een aanwijzing dat de verwachte samenhang inderdaad is aangetroffen. Na de '*within-case analysis*' en de '*cross-case analysis*' zijn de gevonden resultaten in zijn geheel bestudeerd om daaruit verbanden te leggen, conclusies te trekken en de onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van een logboek dat tijdens het onderzoek is bijgehouden. Hierin zijn losse gedachten, mogelijke verbanden, aandachtspunten en ideeën opgeschreven.

3.3.1 Validiteit en betrouwbaarheid

Door verschillende onderzoekers worden voorwaarden gedefinieerd waaraan case studie onderzoek behoort te voldoen (Yin, 2009; Carroll & Swatman, 2000; Eisenhardt, 1989). De volgende vier criteria worden gehanteerd: constructvaliditeit (of de waarnemingen tijdens het onderzoek wel de vooraf gedefinieerde begrippen afdekken), interne validiteit (in hoeverre de oorzakelijke verbanden die in het onderzoek zijn gevonden daadwerkelijk '*hard*' zijn), externe validiteit (zijn de gegevens uit de case studie wel representatief voor andere organisaties?), en betrouwbaarheid (of de bevindingen uit de case studie kunnen worden gerepliceerd in andere onderzoeken?). In Tabel 10 worden bovengenoemde criteria verantwoord.

Tabel 10, Borging validiteit en betrouwbaarheid (gebaseerd op Yin, 2009; Carroll & Swatman, 2000; Eisenhardt, 1989)

Criteria	Borging van de criteria
Constructvaliditeit	<ul style="list-style-type: none"> • Door vanuit verschillende invalshoeken te kijken (datatriangulatie) is de validiteit vergroot. • De validiteit van de waarnemingen is vergroot door voor semi-gestructureerde interviews te kiezen. • Topiclijst gebruikt om er voor te zorgen dat in elk interview dezelfde onderwerpen aan bod kwamen (consistentie). • De meervoudige case studie dwingt begrippen zodanig helder te formuleren dat zij bestand zijn tegen een veelheid aan uiteenlopende situaties, hetgeen de diepgang in het denken over de theoretische begrippen en verbanden stimuleert. • De consistentie van de '<i>keten van bewijsvoering</i>' is continu bewaakt door een kritische buitenstaander (coach). • Op meerdere momenten is alle informatie uit het onderzoek teruggekoppeld met de respondenten en voortdurend kritisch bekeken.
Interne validiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Om de interne validiteit te bewaken is er gebruik gemaakt van patroonherkenning ('<i>pattern matching</i>'). • Er is gebruik gemaakt van een matrix. Dul & Hak (2008) en Miles & Huberman (1994) propageren het gebruik van een matrix, omdat het maken hiervan helpt na te denken over de relaties tussen categorieën. • Er is gebruik gemaakt van rivaliserende veronderstellingen om de data vanuit verschillende perspectieven te analyseren.
Externe validiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Externe validiteit is gewaarborgd door een theorievorming vooraf en een juiste selectie van de cases en respondenten. • De meervoudige opzet bevordert de mogelijkheid tot generaliseren van de resultaten (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989).
Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Borging door een systematisch opgezette case studie database. Yin (2009) benadrukt in dit verband het belang van een systematisch opgezette case studie database, waarvan later door collega onderzoekers gebruik kan worden gemaakt. • Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te borgen en herhaalbaarheid te garanderen heeft de onderzoeker een nauwkeurig verslag gemaakt van alle stappen in het onderzoek en van alle gemaakte keuzen. • Er is op een gestandaardiseerde wijze verslaglegging gedaan van de case studie onderzoekscyclus, de interviewgegevens en alle case studie analyses door de gestructureerde case studie methodologie van Carroll & Swatman (2000) toe te passen. • Er is inzicht gegeven in de interviewschema's en lijsten van geraadpleegde literatuur en documenten.

3.3.2 'Within case analysis' (Analyse per case)

De bevindingen worden als volgt per case, na de inleiding, samengevat en gepresenteerd:

- A. Rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces
- B. Rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces
- C. Actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces
- D. Intrinsieke motivatie (opkomend thema uit het empirisch onderzoek)
- E. Management innovatie: belang van nieuwe management principes
- F. 'Organizational performance'
- G. Conclusie

Case 1

Inleiding. De middenmanager heeft samen met een externe consultant management innovatie geïnitieerd, ondanks bij aanvang een gebrek aan ondersteuning en overtuiging van het topmanagementteam, door de management praktijken, processen, structureren en principes te veranderen (zie Tabel 11). Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *"Ik heb aangegeven dat als ik het niet formeel mag doen, dat ik het dan gewoon stiekem ga doen. Stukje burgerlijke ongehoorzaamheid van mijn kant. Ik was ervan overtuigd dat we de bedrijfsvoering drastisch moesten aanpassen."*

Middenmanager

A. Rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces. De rollen van het middenmanagement komen overeen met de rollen zoals die zijn benoemd in het literatuuronderzoek. In Tabel 12 worden de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces geïllustreerd. Een van de belangrijkste activiteiten van de middenmanager was het creëren van ruimte en het geven van richting. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *"De middenmanager heeft ruimte gecreëerd en de randvoorwaarden geschapen en heeft duidelijk gecommuniceerd dat de medewerkers de vrije hand hebben om tussen processen door te fietsen, verbetering in gang te zetten en uit te dragen aan mensen... en gewoon te doen. De man op de vloer is belangrijk en die hebben we hier ook belangrijk gemaakt."* Medewerker

Tabel 11, Case 1: Illustratieve quotes en notities van MI facetten

MI facetten	Illustratie	Quotes + Notities
Nieuwe management praktijken	Flexibele arbeidspool opgezet	<i>"We hebben geen extra mensen gekregen, maar onze capaciteit is enorm toegenomen. We kunnen veel meer met minder mensen door slimmer te werken... Dankzij de flexpool zijn we veel flexibeler geworden. De flexpool is een kweekvijver geworden voor nieuwe talenten."</i> Medewerker
	Klankbordgroep opgezet + laagdrempelig infobulletin	De medewerkers zijn nadrukkelijk in de gelegenheid gesteld om hun steentje bij te dragen. Ervaringen en kritiek kunnen openhartig worden uitgewisseld. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: <i>"Wij communiceren over bijna alles met elkaar."</i> Medewerker
Nieuwe management structuren	Zelfsturend team van medewerkers (interne begeleiders van de lerende organisatie) met directe lijnen naar de werkvloer	<i>"In de nieuwe organisatiestructuur die we hebben neergezet is creativiteit en vernieuwing niet meer voorbehouden aan slechts een enkeling. Nee, binnen de organisatie stimuleren we nu iedereen om mee te denken en te helpen om puzzels op te lossen. Dit proces wordt gestimuleerd en door ons begeleid"</i> Medewerker Een aantal medewerkers hebben een vrije rol binnen de organisatie en hebben de voornaamste taak om het vliegwiel van vernieuwing en verbetering draaiende te houden. Dit om vernieuwing blijvend op de agenda te zetten. Door slimmer te werken hebben zij zich vrijgespeeld voor het stimuleren van continue verbetering in de organisatie.
	Plattere organisatie-structuur: minder hiërarchisch vermogen	<i>"Binnen de afdeling zitten wij met relatief 'many indians, no chiefs'. Dat zijn hele korte lijnen, heel direct aangestuurd en daar is ruimte om tussen de lijnen door te manoeuvreren."</i> Medewerker
Nieuwe management processen	Maturity model toegepast en aangevuld met nieuwe management principes uit diverse verbetermethodieken	<i>"Blijf oog houden voor alle resultaatgebieden. Dus ga je niet alleen focussen op processen, of ga niet alleen met je strategie aan de gang."</i> Middenmanager Faseer doelen en taken naar realistische tijdshorizonnen en houd rekening met de volwassenheid van de organisatie.
Nieuwe management principes	Maak gebruik van collectieve wijsheid van de mensen in de organisatie + Positief mensbeeld (Theorie Y) + Vergroot regelcapaciteit, reduceer regelnoodzaak + (Her)waardeer vakmanschap: capaciteiten wegen zwaarder dan titels	<i>"Processen worden gebouwd op principes...één van de principes is: maak gebruik van je human capital en benut dat volledig en vergroot dat waar mogelijk. Empowerment van de mensen die daadwerkelijk ook verantwoordelijk zijn voor de resultaten en daarmee bouw je je organisatie verder uit. Je geeft ze ruimte, verantwoordelijkheden, meer taken, meer bevoegdheden, maar dat is allemaal te herleiden naar die principes. Daar zit de kracht."</i> Middenmanager <i>"We hebben steeds meer van de taken van de onder-officieren doorgeschoven naar officieren (rangdevaluatie). In dit project hebben we dat weer omgedraaid. We hebben die mannen hun domein weer teruggegeven. Die kunnen rondleidingen geven. Die kunnen processen verbeteren."</i> Middenmanager

Tabel 12, Case 1: Subrollen middenmanagement in management innovatie

Subrollen	Toelichting
1. Bewustwording creëren	<ul style="list-style-type: none"> • "Ik denk dat we drie jaar geleden collectief onbewust onbekwaam waren. Toen hebben we het hogere management laten zien dat er een groot verschil was tussen het huidig presteren en het ambitieniveau. Er kwam een dramatisch plaatje uit en dat was de wake-up call. Daarna waren ze bewust onbekwaam. Dit voelt niet lekker en dan komt de hulpvraag: 'Een verbetertraject is noodzakelijk. Dit moet anders.'" Middenmanager • "Je moet altijd in je zak een paar van die oneliners hebben. Dat je ze echt in één keer een spiegel voor kunt houden waar ze niet omheen kunnen. Daar denk ik dan vaak over na: hoe kan ik nu die club even uit balans brengen." Voorbeeld van zo'n oneliner: "We verkopen een 3-sterren restaurant, maar we komen niet verder dan een patatje oorlog." Middenmanager
2. Intern draagvlak creëren	<ul style="list-style-type: none"> • "Begin met vrijwilligers: coalition of the willing." Middenmanager • "Door slim gebruik te maken van mensen die wel enthousiast zijn...10% van je movers proberen te identificeren en daarmee aan de slag te gaan en daarmee dus proberen het vliegwiel aan de gang te krijgen." Middenmanager • "...daarna moet je olievlek creëren door zoveel mogelijks medewerkers te enthousiasmeren en mobiliseren" Middenmanager • "Als middenmanager ben je een soort mediator. Je koppelt mensen aan elkaar en probeert de communicatie en samenwerking te verbeteren." Middenmanager
3. Ondersteunen nieuwe ideeën en creëren eigen concepten	<ul style="list-style-type: none"> • "Stel de huidige manier van werken continu ter discussie. Is dit nu slim?" Middenmanager • "Zorg dat mensen worden geïnspireerd om te vernieuwen, dat ze worden gestimuleerd om nieuwe ideeën komen en anderen gaan helpen." Middenmanager • "Er zijn drie medewerkers aangewezen die een hele belangrijke interne adviserende en sturende rol hebben gekregen in het verbetertraject. Wat heel veel mensen heeft verbaasd binnen de organisatie met alle rondleidingen en presentaties is dat er zoveel denkkracht en passie naar voren is gekomen vanuit de werkvloer." Middenmanager
4. Opkomen voor nieuwe ideeën	<ul style="list-style-type: none"> • "ik kon ze (TMT) haarfijn uitleggen wat we moesten doen om dit te verbeteren." Middenmanager
5. Ruimte creëren en richting geven	<ul style="list-style-type: none"> • "Begin te experimenteren binnen afdelingen waar het politieke risico het laagst is. Binnen de afdeling is er een speeltuintje gecreëerd om te experimenteren. Je moet klein starten." Middenmanager • Focus op creëren randvoorwaarden (span of support): "zorg voor een klimaat waarin de medewerkers in alle rust keihard kunnen werken." Middenmanager • "Geef mensen ruimte en richting en de resultaten komen vanzelf." Middenmanager
6. Korte termijn successen realiseren en etaleren	<ul style="list-style-type: none"> • "Je moet je resultaten etaleren. Adverteren is verkopen." Middenmanager • "Boek resultaten, want als er resultaten worden geboekt wordt het voor de top interessant." Middenmanager • "Je bouwt vertrouwen op, omdat je het ook waar maakt en dat zorgt er voor dat je meer ruimte kan creëren." Middenmanager
7. Legitimeren en verspreiden	<ul style="list-style-type: none"> • "Daar waar de organisatie twee jaar geleden in een 'under dog' positie zat, worden ze nu als voorbeeld gesteld aan andere afdelingen om ook daar een dergelijk verbetertraject op te starten." Middenmanager • "Ik probeer mijn collega middenmanagers ook te overtuigen van het belang van verandering" Middenmanager

Dankzij de *'quick wins'* in het begin van het verbetertraject kon de middenmanager het belang van management innovatie op de kaart zetten. Door ruimte te creëren, richting te geven en korte termijn successen te creëren en te etaleren heeft de middenmanager gebouwd aan bewustwording en vertrouwen bij het TMT. Hierdoor is de ondersteuning van het TMT toegenomen, waardoor hij in staat is geweest om nog meer ruimte te creëren voor vernieuwing.

B. Rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces. In deze case heeft de middenmanager minder last van rolconflicten. De middenmanager geeft aan dat rolconflicten kunnen worden voorkomen door goede communicatie en rolduidelijkheid. De volgende quote wijst daarop: *“Eigenlijk moet het middenmanagement zijn eigen domein weer krijgen... Er is nu duidelijk sprake van rolonduidelijkheid en taakonduidelijkheid. Hierdoor ontstaan er telkens weer conflicten... Klaag niet continu over de top. Als je als middenmanager naar de top of de werkvloer wijst, dan wijzen er drie vingers naar jezelf. Claim je domein, houd je rug recht en speel het spel eerlijk en dan wordt het leuk werk.”* Middenmanager

C. Actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces. Het middenmanagement is actief betrokken bij het management innovatie proces. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Hij heeft een belangrijke ondersteunende rol gehad. Hij heeft het speelveld uitgezet en de bakens verzet. Hij heeft vertrouwen in zijn personeel uitgestraald en vernieuwing gestimuleerd door te vechten voor elke meter ruimte om zo de bakens te kunnen verzetten. Hij heeft zijn medewerkers beschermd tegen de druk van buiten.”* Medewerker

D. Intrinsieke motivatie van het middenmanagement. De middenmanager en de medewerkers zijn trots op hun rollen en halen daar hun plezier uit. De middenmanager en de medewerkers worden beloond door erkenning voor dat wat ze doen en voor hun persoonlijke verdienste, maar bovenal autonomie en handelingsvrijheid. Ze hebben geen salarisverhoging en geen exorbitante beloningen gekregen, maar de vrijheid om te handelen en van betekenis te zijn. Hun intrinsieke motivatie is hun grootste drijfveer. Intrinsieke motivatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als:

“...the rewards inherent to a task or activity itself – for example, playing the piano, walking in the countryside, or solving a puzzle.” (Birkinshaw, 2010:38)

In de volgende quote wordt de intrinsieke motivatie van de middenmanager geïllustreerd: *“Doordat mijn collega’s vaak niet weten dat ze bepaalde rollen hebben lopen ze ook dingen mis en zien ze ook niet de mooie kant van hun vak. Dat zorgt ook voor het feit dat ze die kleine pleziertjes en die stukjes genoegdoening, die er voor mij wel zijn, missen. Ja, op een gegeven moment wordt het een soort selffulfilling prophecy. Niets is meer goed... Pak nou gewoon die ruimte die er is en haal je plezier uit het feit dat je een bijdrage kan leveren in het creëren van een context waarin mensen hun werk goed kunnen doen.”* Middenmanager

E. Management innovatie: belang van nieuwe management principes. Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe principes wordt benadrukt: *“Wij raken vaak helemaal idolaat van één tool en dat gaan we dan tot standaard bombarderen en dan verliezen we onszelf daar helemaal in... Zodanig dat mensen maar hijgerend op zoek gaan naar projectjes om te scoren om al die tooltjes in te kunnen vullen, maar de visie en de passie spat er niet vanaf. Dus principes. Je kunt beter twee dagen goed over je principes nadenken en dan komen die tools vanzelf wel op je pad.”* Middenmanager

F. ‘Organizational performance’. De bewust genomen stappen hebben de afgelopen drie jaar resultaten opgeleverd die de verwachtingen overstegen. Het management innovatie proces heeft een ‘win-win’ situatie opgeleverd. De externe consultant heeft zijn theorie aangepast op basis van zijn bevindingen in deze case en de middenmanager heeft het Maturity model vooral goed kunnen gebruiken om vernieuwing op de kaart te zetten en op een gestructureerde wijze vernieuwing te implementeren in de organisatie. Dit heeft geleid tot een verbetering van de ‘organizational performance’. De afdeling is een sterke schakel in de keten geworden en biedt een belangrijke bijdrage aan de bedrijfsstrategie en de concurrentiepositie van de organisatie. Externe klanten en potentiële samenwerkingspartners binnen de industrie zijn onder de indruk van de bedrijfsvoeringsverbeteringen en willen gebruik maken van de kennis en faciliteiten. De interviews illustreren dat management innovatie lastig te kopiëren is: *“Wat heel veel mensen heeft verbaasd binnen de organisatie met alle rondleidingen en presentaties is dat er zoveel denkkracht en passie naar voren is gekomen vanuit de werkvloer. Dat is het probleem van veel mensen die het verhaal aanhoren. Die hebben zoiets van nou dat willen wij ook, maar het is niet te kopiëren. Je hebt dan mensen aan de andere kant nodig die daar met passie voor gaan. Het blijft maatwerk. Het is niet zomaar een trucje toepassen. De*

verandering zit in de mensen, die anders zijn gaan denken en doen en dat maakt het lastig om te kopiëren.” Middenmanager

G. Conclusie case 1. Deze case ondersteunt de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek. Deze case laat zien hoe belangrijk de rollen van het middenmanagement (championing en faciliteren) zijn in het management innovatie proces. Uit deze case blijkt ook dat de mate van actieve betrokkenheid, de mate van intrinsieke motivatie van het middenmanagement en de mate van vertrouwen van het TMT in het middenmanagement een positief modererende werking hebben op de championing en faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Management innovatie heeft een positieve invloed gehad op de *‘organizational performance’*. Uit case 1 blijkt dat er met resultaten gebouwd kan worden aan bewustwording en vertrouwen bij het TMT, waardoor er nog meer ruimte kan worden gecreëerd voor vernieuwing. Resultaat motiveert en is een krachtige brandstof voor vernieuwing.

Het belang van het hanteren van nieuwe management principes wordt benadrukt. Als alleen de management processen, praktijken en structuren van de organisatie veranderd worden en de management principes niet worden aangepast, zullen de onveranderende management principes de oude organisatie in stand houden.

Ten slotte blijken ook een aantal werknemers zonder management functie een belangrijke rol te hebben in het nastreven en legitimeren van management innovatie.

In de volgende case worden de rolconflicten van het middenmanagement belicht. Daarnaast wordt het effect van een gebrek aan actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces geanalyseerd.

Inleiding. In het voorjaar van 2009 heeft het topmanagementteam besloten om Lean Management als bedrijfsfilosofie in te voeren. Lean Management is een uitgebalanceerde managementfilosofie en een systematische aanpak met concrete instrumenten, die zich gelijktijdig richten op klantwaarde, doorlooptijd, efficiëntie en continu verbeteren (Huguenin, 2009). De kern van Lean Management is dat er met hele concrete methodieken en redeneringen, vanuit de visie van de klant, voortdurend wordt gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit, snelheid en efficiëntie. Het topmanagementteam hoopt door het invoeren van Lean Management de bedrijfsvoering zodanig te verbeteren dat er meer kan worden gepresteerd met de beschikbare middelen. Om een goede start te maken is er gekozen voor externe ondersteuning. Hiervoor is een externe partner adviesbureau gecontracteerd. In Tabel 13 zijn de nieuwe management praktijken en principes weergegeven.

A. Rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Binnen het management innovatie proces heeft het middenmanagement in het begin geen rol gehad. Daar is ook bewust voor gekozen, zo blijkt uit de volgende uitspraak: *“Wat we hebben gedaan is dat iedereen nu ideeën kan inschieten en er niemand meer is om ideeën tegen te houden. We omzeilen zo die middenlaag...Het grootste gedeelte van die middenmanagers die hebben de meeste moeite met veranderingen. Dat is natuurlijk niet zo raar. Dat zijn de mensen die geen risico's durven te nemen en geen ruimte creëren.”* Topmanager

Men is tot het besef gekomen dat de middenmanager een belangrijke rol speelt bij het motiveren en implementeren van management innovatie: *“...het is ook heel belangrijk om je te richten op de leidinggevenden en dan met name de middenlaag. We noemden ze in het begin ook wel de 'leemlaag'. Kijk niet naar die middenlaag als een 'leemlaag'... Ze spelen een belangrijke rol in het veranderproces. Dit hebben we in het begin over het hoofd gezien en nu geven we daar meer aandacht aan.”* Frontlinie manager

Tabel 13, Case 2: Illustratieve quotes en notities van MI facetten

MI facetten	Illustratie	Quotes + Notities
Nieuwe management praktijken	Onderdeels-begeleidingsteam opgezet (OBT)	<p>Er is een OBT opgezet waarin in totaal 13 man actief zijn. In eerste instantie zijn er geen middenmanagers bij betrokken geweest. Sinds januari 2011 zijn er twee middenmanagers aangewezen om ook deel te nemen aan het team.</p> <p><i>"Het OBT kan coachen, begeleiden en faciliteren. Dat zijn eigenlijk de belangrijkste rollen. Wij verzamelen nieuwe ideeën en proberen mensen zoveel mogelijk te koppelen aan trainers. Wij zijn zelf ook trainers."</i> Frontlinie manager</p>
	Training in Lean Fundamentals en methodieken	<p><i>"We hadden allemaal het boekje lean management voor dummies gelezen. Dit moest gaan landen en we hebben deze boekjes ook aan alle leidinggevendenden gegeven."</i> Frontlinie manager.</p> <p><i>"Nu zorgen we ervoor dat al die tussenlagen met spoed een lean training krijgen. Dat moet en daar worden ze ook toe gedwongen, want vrijwillig zullen ze er niet mee komen. We hebben een lean awareness training van een halve dag opgezet, waarin ze een spoedcursus lean krijgen. Het komende half jaar willen we iedereen op lean training hebben gehad. We proberen een stukje mindset te veranderen. De middenlaag moet nu verplicht hiermee aan de gang".</i> Topmanager</p>
	Intranetsite opgezet waar medewerkers hun ideeën kunnen indienen	<p><i>"We maken een selectie van de ideeën waar we echt mee aan de slag gaan. Deze moeten wel overeenkomen met de vijf topprioriteiten van de organisatie. En uiteindelijk beslist het MT of we daar capaciteit op gaan zetten. Als mensen het zelf kunnen oppakken, dan mogen ze dat zelf doen. Als dit niet lukt, dan kunnen we ze koppelen aan een trainer (intern of extern)."</i> Frontlinie manager</p>
Nieuwe management structuren en / of processen	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Nieuwe management principes	Klant staat centraal + Mensgerichtheid + Verspillingen uit het proces halen + Waardestroom verbeteren	<p><i>"Wat dat betreft is er een verschil tussen wat we zeggen en wat we doen... De echte lean principes zijn niet geland, dus de initiatieven zijn bijzonder goed maar de organisatie is er nog niet op ingericht en de mentaliteit is niet veranderd. Deze andere manier van denken en doen daar zijn ze nog niet allemaal ontvankelijk voor. Want dit houdt nogal wat in."</i> Frontlinie manager</p>

B. Rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces. In Tabel 14 worden de antecedenten van rolconflicten toegelicht.

Tabel 14, Rolconflicten middenmanagement (MM) in management innovatie

Rolconflicten	Quotes + Notities
Inconsistente verwachtingen MM vanuit TMT	<ul style="list-style-type: none"> • "De organisatie verwacht van het middenmanagement dat ze alles voor elkaar krijgen en ze krijgen er steeds meer neventaken bij. En het TMT vindt dit ook normaal en ze zien niet in dat je over komt in het werk...Daarnaast worden ze dagelijks geconfronteerd met allemaal papierwerk, bureaucratische rompslomp en daar wordt dan niets aan gedaan of daar kan men dan niets aan doen. Dat rijmt niet met elkaar." Middenmanager • "Er is een groot deel van de middenmanagers die zo druk bezig zijn met de bestuurlijke drukte dat ze niet meer aan verbeteringen toekomen... Als je ziet waar de middenmanager en frontliniemanager mee bezig zijn, dat is gewoon buitensporig!... Er moeten steeds meer lijstjes worden gemaakt... We eisen uitvoerige verbeterplannen alvorens deze in werking worden gebracht. Alles in het kader om 'in control' te zijn. Terwijl we steeds meer 'out of control' raken." Middenmanager
Belangen-verstrengelingen MM	<ul style="list-style-type: none"> • "Op het moment dat het buiten je eigen invloedssfeer is, dan lukt het gewoon niet. Ik kan mij over alles kwaad maken maar mijn beweegruimte om te veranderen is heel beperkt. Het feit dat we veel processen niet kunnen aanpakken is omdat er zoveel spelers, circuits en belangen zijn en het lukt je niet om daar doorheen te komen. Het is een onbegonnen zaak." Middenmanager
Gebrek aan communicatie en afstemming tussen TMT, MM en Frontlinie management	<ul style="list-style-type: none"> • "We hebben het echter niet over de essentiële vragen. Waarom kan de man op de werkvloer zijn werk niet meer goed doen? Tegen welke muren loopt het middenmanagement aan? Hoe kunnen we die muren wegnemen? Hoe kunnen we zorgen dat we de kennis van onze mensen maximaal gaan benutten? Hoe kan het anders? Dit zijn slechts een aantal simpele vragen. Deze vragen worden door het topmanagement als bedreigend gezien." Middenmanager
Gebrek aan vaardigheden MM (stuurvermogen)	<ul style="list-style-type: none"> • "We hebben een gebrek aan ervaring en vaardigheden hoe om te gaan met verbetertrajecten" Middenmanager • "We laten managers vanuit de staf projecten begeleiden die geen verstand hebben van het proces. Dat gaat fout. Mensen raken gefrustreerd als ze zich moeten verantwoorden bij mensen die geen idee hebben waar ze mee bezig zijn. " Middenmanager
Risicomijdend gedrag MM	<ul style="list-style-type: none"> • Risicomijdend gedrag zorgt voor het niet oppakken van de rollen in het management innovatie proces en leidt tot rolconflicten. "Ik denk dat er een aantal problemen aan ten grondslag liggen waarom middenmanagers hun rollen niet altijd oppakken. Veranderen is risico nemen. Risicomijdend gedrag is ook vaak blijven zitten waar je zit en verroer je niet en daar hebben we een groot aantal van. We zijn erg hiërarchiek gevoelig, omdat we het volgende stapje willen halen en daardoor zijn we niet altijd gezond kritisch naar onze chef toe en onze omgeving." Middenmanager • "We zijn binnen de organisatie heel erg risicomijdend. Zonder risico kan je omhoog en als je risico neemt, dan heb je alleen maar afbreukrisico." Topmanager

C. Actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces. Het middenmanagement is niet actief betrokken geweest in het management innovatie proces. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“We kregen op een gegeven moment heel veel weerstand van het middenmanagement. Ze werden er niet in meegenomen of vinden het niet noodzakelijk dat verbeteringen alleen bij het OBT moeten worden behandeld.”* Frontlinie manager

D. Intrinsieke motivatie van het middenmanagement. De intrinsieke motivatie om aan lean management te doen is laag. De volgende uitspraak wijst hierop: *“Wat ik zie is dat ze Lean oppakken, maar dat dit grotendeels is gedreven uit politieke correctheid en eigen belang. Als ik met een mooi lean project kom, dan scoor ik bij de baas want dat is ‘hot’. Maar intrinsiek lean denken en doen dat is nog maar heel dunnetjes.”* Middenmanager

E. Management innovatie: belang van nieuwe management principes. Er wordt gesleuteld aan praktijken en processen, maar de principes blijven onveranderd. Hierdoor worden de echte resultaten niet neergezet en valt men weer terug op het oude gedrag: *“De lean principes moeten wel in onze genen gaan zitten. Als dit niet het geval is, dan val je weer zo gauw terug op het oude gedrag. Dat is wat ik zie gebeuren.”* Frontlinie manager

Men is ook niet consequent in de uitvoering van de lean principes. De volgende uitspraken wijzen hierop: *“Dit is een bedrijf wat niet zonder hiërarchie kan. Je hebt een baas nodig... Qua leidinggevende stijl mag het best een beetje directief zijn... Hier gaan mensen jouw gezag ter discussie stellen. Hoezo gaan we die kant op? Waarom? Het kan toch niet zo zijn dat als een managementteam een besluit neemt dat de middenmanagers dan gaan nadenken of dit wel een juist besluit is. Die moeten gewoon gaan uitvoeren. De wereld staat echt op zijn kop.”* Topmanager

“We hebben allemaal onze mond vol van lean, mensgerichtheid en klantgerichtheid, maar er wordt niet naar de klant en de werkvloer geluisterd.” Middenmanager

Top-down benadering. Een van de kernwaarden van lean is dat bottom-up de sleutel is tot succes en dat de top-down benadering niet werkt. Een van de topmanagers geeft aan dat andere tools zijn gefaald door een top-down benadering: *“INK en al die*

andere tools die we hiervoor hebben gebruikt zijn allemaal top-down gericht en dat heeft niet geleid tot een succes.” Topmanager

Daarentegen illustreert de volgende uitspraak dat er een top-down benadering in plaats van een bottom-up benadering heeft plaatsgevonden: *“Op een gegeven moment kregen we ook allemaal zo’n lean boek voor dummies en dat wordt dan je strot in gedrukt en dat moet je lezen... We hebben ook een soort van een lean altaartje gemaakt. We hebben de klok op 5 voor 12 gezet en er een strop onder gehangen. Op het moment dat jij met een idee komt, dan hang je jezelf in een strop en dan ben jij de eigenaar van het probleem. Het symboliseert iets wat bij mij en mijn collega’s leeft... Lean wordt echt de organisatie in gedrukt.” Middenmanager*

F. ‘Organizational performance’. Uit de interviews blijkt dat er nog geen concrete resultaten zijn gerealiseerd. Het zijn slechts potentiële resultaten. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Concreet is er nog niets bereikt! Het zijn potentiële besparingen... Het grote succes hebben we nog niet geboekt. Het is nog allemaal heel minimaal... het zijn interne verbeterlagen. Die klanttevredenheid moet nog gaan komen. Dat is wel teleurstellend, want we zijn nu al een jaar bezig.” Topmanager*

Ook bij de andere afdelingen blijven de echte successen uit. Er wordt gesleuteld aan praktijken en processen, maar de principes blijven onveranderd. Hierdoor worden de echte resultaten niet neergezet en valt men weer terug op het oude gedrag. Dit blijkt uit de volgende uitspraak: *“Alsof we een steen de heuvel op duwen in een mooie Deming cirkel, maar er zit geen enkele wig onder om het te blokken. En dat is wat ik zie gebeuren.” Middenmanager*

G. Conclusie case 2. Deze case laat zien dat een gebrek aan actieve betrokkenheid van het middenmanagement en rolconflicten een negatief modererende werking hebben op de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Deze case illustreert dat de prioriteiten, belangen en verwachting niet altijd synchroon lopen en leiden tot rolconflicten. Rolconflicten zorgen voor terughoudendheid in het uitvoeren van de rollen van het middenmanagement en hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van het middenmanagement om management innovatie na te streven en te legitimeren.

Het belang van het hanteren van nieuwe management principes wordt benadrukt. Als alleen de management processen, praktijken en structuren van de organisatie veranderd worden en de management principes niet worden aangepast, zullen de onveranderende management principes de oude organisatie in stand houden.

In de volgende case wordt ook lean management toegepast. In deze case is er wel sprake van actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces. Het middenmanagement heeft zelfs een kartrekkende rol. Aangezien er sprake is van een gebrek aan vertrouwen, ondersteuning en overtuiging van het TMT, levert deze case een bijdrage aan het verder analyseren van de rollen en rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Case 3

Inleiding. In deze case beginnen een aantal middenmanagers uit eigen initiatief, zonder ondersteuning van het topmanagementteam, met het op de kaart zetten van Lean Management binnen de organisatie. Deze middenmanagers geven aan dat het belangrijk is om de huidige management praktijken en principes te veranderen om goed te blijven presteren. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“We pretenderen een lerende organisatie te zijn en dan moet ook als je concurrerend wilt blijven. Maar dat zijn we niet! We zijn geen lerende organisatie. We zijn een vergetende organisatie. Dat heeft te maken met een heleboel oorzaken, zoals bijvoorbeeld het te snel doorstromen van personeel, door het niet goed waarborgen van procedures, door het besturen op een abstract niveau te leggen en geen connectie meer te hebben met de uitvoering waardoor je een ‘disconnect’ krijgt tussen beleid en de uitvoering. Er zijn een heleboel redenen waarom we moeten veranderen.”*
Middenmanager

Nieuwe management praktijken en principes. In deze case worden dezelfde management praktijken en principes toegepast zoals deze zijn benoemd in case 2 (Tabel 13). Om de implementatie van lean management te stimuleren is er een onderdeelbegeleidingsteam opgericht. Dit team bestaat uit een aantal middenmanagers en stafleden.

A. Rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces. De (sub)rollen van het middenmanagement komen overeen met de (sub)rollen zoals deze zijn benoemd in Tabel 12. De activiteiten van het middenmanagement blijven echter bij het motiveren, uitvinden, theoretiseren en labelen van management innovatie. Aan de implementatie komt het middenmanagement door een gebrek aan tijd en ruimte niet toe.

B. Rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces. In deze case worden dezelfde rolconflicten ervaren zoals deze zijn benoemd in case 2 (Tabel 14). Uit de case blijkt daarnaast dat een gebrek aan vertrouwen, ondersteuning en overtuiging (perceptie) van het topmanagement leidt tot rolconflicten. Uit de interviews blijkt dat 5 van de 7 topmanagers niet overtuigd zijn: *“Ben niet overtuigd van de resultaten... Ach Toyota doet het ook niet meer zo goed, dus ik vraag me af of het allemaal wel werkt.”* Topmanager

C. Actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces. Het middenmanagement is actief betrokken bij het management innovatie proces. Het middenmanagement heeft een leidende rol gehad in het motiveren van Lean Management. Het belang van actieve betrokkenheid van de middenmanager wordt benadrukt: *“Als je een goede middenmanager hebt die openstaat voor nieuwe ideeën en goed communiceert met zijn mensen, dan hebben de mensen volgens mij geen behoefte om ideeën rechtstreeks in te sturen. Als ze de ervaring hebben dat de middenmanager goed omgaat met deze nieuwe initiatieven en de tijd neemt om er mee aan de slag te gaan, dan zal je denk ik zien dat het vanzelf gaat lopen.”* Middenmanager

D. Intrinsieke motivatie van het middenmanagement. De interviews illustreren dat intrinsieke motivatie één van de belangrijkste drijfveren is van het middenmanagement om management innovatie op de kaart te zetten: *“Mijn innerlijke drive is om te verbeteren...Natuurlijk spelen de financiële zaken ook een rol, maar deze zijn voor mij niet doorslaggevend.”* Middenmanager

Daarbij wordt benadrukt dat leiderschap met lef van belang is. Je moet durven om tegen de heilige huisjes aan te schoppen: *“Heel veel mensen hebben een gebrek aan lef om hun eigen organisatie aan de kaak te stellen. De middenmanager heeft een*

belangrijke taak om de organisatie een spiegel voor te houden. Maar daar heb je lef voor nodig.” Middenmanager

E. Management innovatie: belang van nieuwe management principes. Er wordt aangegeven dat er vooral bijscholing moet plaatsvinden op principes: *“De carrièrescholing die wordt gegeven in de organisatie gaat meer in op tools, methodieken en planning & control, maar heel weinig over principes. Echte belangrijke principes van management en leidinggeven. Wat is goed en wat is niet goed binnen een bepaalde context.” Middenmanager*

F. ‘Organizational performance’. Het eerste lean succes is geboekt in februari 2012. Door een aantal handelingen te elimineren en slimmer in te richten van het proces is er een kostenbesparing gerealiseerd. Deze kostenbesparing is echter wel geboekt door één van de medewerkers uit case 1. De interviews illustreren dat management innovatie lastig te kopiëren is. De passie, de overtuiging en nieuwe principes zijn lastig over te brengen: *“Mensen die de training hebben gedaan komen terug met een mooie lean map en allerlei tools die ze daarbij hebben meegekregen. Maar als je er niet in gelooft en je hebt die nieuwe principes niet verpersoonlijkt, dan ga je er ook niet naar handelen en dan komt het er niet uit. Dat zie ik ook gebeuren. We spreken wel over lean en mensgerichtheid, maar tussen hetgeen wat we zeggen en doen zit nog een wereld van verschil.” Middenmanager*

G. Conclusie case 3. Deze case ondersteunt de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek. Deze case laat, net als case 1, zien hoe belangrijk de rollen van het middenmanagement (championing en faciliteren) zijn in het management innovatie proces. De case bevindingen geven aan dat de mate van actieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie van het middenmanagement een positief modererende werking hebben op de championing en faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Deze case laat tevens zien dat een gebrek aan vertrouwen, ondersteuning en overtuiging vanuit het TMT leidt tot rolconflicten. Het belang van het hanteren van nieuwe management principes wordt benadrukt.

In de volgende case wordt er nader ingegaan op de motivatie van het middenmanagement om management innovatie na te streven en te legitimeren.

Case 4

Inleiding. Door een aantal middenmanagers en stafmedewerkers is er een Innovation Board opgezet, met als doel het stimuleren en continueren van het innovatieve vermogen van een organisatie. Dit platform is opgezet om: *“...als bedrijf slim na te gaan denken over het hoe wij management innovatie op de kaart kunnen zetten en de vruchten daarvan kunnen plukken.”* Middenmanager

De Innovation Board wordt gezien als een belangrijk platform om management innovatie te stimuleren: *“Ik weet dat er heel veel mensen met goede ideeën rondlopen van hoe we de organisatie beter kunnen inrichten en managen, maar die verzanden in de bureaucratie. Ze verzanden in systemen, regeltjes en hiërarchie. Niets kan en alles moet. De Innovation Board is in het leven geroepen om de leiding uit te dagen en alternatieven te presenteren. Ik zie het als een belangrijk instrument om vernieuwing op gang te brengen. Het bedrijf moet in beweging worden gebracht en je hebt mensen nodig die dit aanjagen.”* Middenmanager

In Tabel 15 staan de nieuwe management praktijken en principes weergegeven.

Tabel 15, Case 4: Illustratieve quotes en notities van MI facetten

MI facetten	Illustratie	Quotes + Notities
Nieuwe management-praktijken	Innovation board	<i>“Ik denk dat je een club moet hebben die nadenkt hoe je het beste innovaties kunt faciliteren in het bedrijf. Wij hebben een platform opgezet waar mensen hun ideeën kwijt kunnen en verbetervoorstellen kunnen indienen. Van daar uit kun je een soort van kettingreactie creëren.”</i> Middenmanager
Nieuwe management structuren en processen	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Nieuwe management principes	Gebruik maken van collectieve wijsheid, het menselijk kapitaal in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <i>“We moeten mensen gaan mobiliseren en het potentieel wat in die mensen zit maximaal benutten. Mensen zijn lam geslagen in de organisatie, omdat ze continu tegen muren aanlopen. Je hebt een aantal voorvechters nodig die de kar gaan trekken en andere mensen daarin meeneemt. Met andere mensen bedoel ik dan de enthousiastelingen, de vakmannen die het verschil kunnen maken. We moeten uit de verschillende verbeteringen de principes destilleren waarmee zij aan de slag zijn gegaan en deze verspreiden binnen de organisatie. We moeten het vuur aansteken en gaan verspreiden!”</i> Middenmanager

De middenmanagers geven aan waarom het noodzakelijk is om de management praktijken, structuren, processen en principes te veranderen: *“Alles bij elkaar zie je dat de organisatie nog steeds hetzelfde is gebleven, terwijl de wereld om ons heen is veranderd... Het hogere management en het TMT willen hetzelfde blijven doen en er komt steeds meer bureaucratie, terwijl van de mensen op de werkvloer wordt geëist dat ze flexibel moeten zijn. Het huidige bedrijfsvoeringsmodel kraakt al jaren, maar we schuiven dit altijd af op de mensen van de werkvloer. We roepen altijd maar dat we efficiënter moeten werken. De vakman komt steeds meer onder druk te staan en kan zijn werk niet meer goed uitvoeren, waardoor er fouten ontstaan. En als er een fout ontstaat dan gaan we de regels weer aanscherpen en zo ontstaat er nog meer bureaucratie. Het wordt van kwaad tot erger. Dit spel gaat niet meer op en je ziet nu dat het een chaos wordt.”* Middenmanager

A. Rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces. De (sub)rollen van het middenmanagement komen overeen met de (sub)rollen zoals deze zijn benoemd in Tabel 12. De activiteiten van het middenmanagement blijven echter bij het motiveren, uitvinden, theoretiseren en labelen van management innovatie. Aan de implementatie komt het middenmanagement door een gebrek aan tijd en ruimte niet toe.

B. Rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces. In deze case worden dezelfde rolconflicten ervaren als in case 2 en 3 (Tabel 14, inclusief gebrek aan ondersteuning, overtuiging (perceptie) TMT).

C. Actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces. Het middenmanagement is actief betrokken bij het management innovatie proces. Het middenmanagement heeft een leidende rol gehad in het opzetten van de Innovation Board.

D. Intrinsieke motivatie van het middenmanagement. Uit de interviews blijkt dat actieve betrokkenheid van het middenmanagement wordt gekenmerkt door intrinsieke motivatie en lef. Een van de belangrijkste drijfveren om management innovatie op de kaart te zetten is intrinsieke motivatie: *“Ik wil mijn best doen voor die mensen die elke dag nu tegen de muur lopen. Daar haal ik mijn motivatie uit. Daarnaast wil ik ook echt een keer iets gaan bereiken. Nu zie ik mogelijkheden en daar ga ik dan ook voor. Je moet ook niet passief gaan afwachten totdat iemand jou de ruimte gaat geven. Je moet deze zelf creëren.”* Middenmanager

“Ik vind het gewoon leuk om bij te dragen aan de kwalitatieve verbetering van mijn eigen leefomgeving... Dat motiveert mij” Middenmanager

De middenmanagers die vernieuwing in gang zetten benadrukken dat leiderschap met lef van belang is. Je moet durven om tegen de heilige huisjes aan te schoppen: *“Het is gewoon een kwestie van doen en nogmaals lef hebben. Je kunt er vandaag mee beginnen. Maar binnen de organisatie heerst angst. We zijn bijna paranoïde geworden. De strategie moet bijvoorbeeld in een gesloten kring worden uitgewerkt en mag vooral niet naar buiten toe. Een open gemeenschap durven we niet te creëren, want we zijn bang voor anarchie.”* Middenmanager

Rolconflicten hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van de middenmanager om management innovatie op te pakken. De volgende uitspraak illustreert dit: *“De energie die ik heb wil ik wel kwijt en ik vind het ook heel leuk om te zien als iets door een andere manier van denken wel lukt. Daar haal ik mijn plezier uit. Het begint met ergens in geloven. Als je ergens kansen ziet, dan moet je ze ook grijpen. En als ik denk dat ik die kans kan pakken en tijd voor vrij kan maken dan doe ik dat ook. Soms heb ik wel het gevoel dat ik op mijn werk aan een dood paard moet trekken. Dit stopt dan vanzelf. Op een gegeven moment ga je dit niet meer doen.”* Middenmanager

E. Belang van nieuwe management principes. Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe principes wordt benadrukt: *“Je kunt zoveel verbeteren als je maar wilt, maar als de mentaliteit niet verandert dan verandert er nog niets.”* Middenmanager

F. ‘Organizational performance’. Dit initiatief is pas sinds kort van start gegaan. De visie en missie van de organisatie zijn uitgewerkt onder begeleiding van de middenmanagers van de Innovation Board. De leden van de Innovation Board lopen ook tegen rolconflicten aan. Door een gebrek aan ruimte en bestuurlijke drukte komen zij er niet aan toe om dit initiatief verder op de kaart te zetten: *“Ik mis alleen het echte doorpakken. Dat komt ook dat er geen tijd voor vrij wordt gemaakt door de Directeur. Hij geeft wel aan dat het een goed initiatief is, maar we moeten het er wel maar even bijdoen.”* Middenmanager

De interviews illustreren dat management innovatie lastig te kopiëren is. De passie, de overtuiging en nieuwe principes zijn lastig over te brengen.

G. Conclusie case 4. Deze case ondersteunt de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek. Deze case laat, net als case 1 en 3, zien hoe belangrijk de rollen van het middenmanagement (championing en faciliteren) zijn in het management innovatie proces. De case bevindingen geven aan dat de mate van actieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie van het middenmanagement een positief modererende werking hebben op de championing en faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Deze case laat zien dat een gebrek aan vertrouwen, ondersteuning en overtuiging vanuit het TMT leidt tot rolconflicten. Rolconflicten hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van de middenmanager om met management innovatie aan de slag te gaan.

Deze case laat tevens zien dat het creëren van ruimte belangrijk is in de implementatiefase van het management innovatie proces. Door een gebrek aan ruimte en ondersteuning vanuit het TMT komt dit initiatief niet goed van de grond.

In de volgende subparagraaf worden de cases met elkaar en met het literatuuronderzoek vergeleken.

3.3.3 'Cross case analysis' (Vergelijking van de cases)

In Tabel 16 worden de case bevindingen met elkaar vergeleken.

Tabel 16, Vergelijking cases

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
A Subrollen middenmanagement (MM) in management innovatie (opwaarts (championing): richting hoger management & TMT / neerwaarts (faciliteren): richting frontlinie management & medewerkers)				
A1 Bewustwording creëren (motiveren MI: opwaarts)	H	L	H	H
A2 Intern draagvlak creëren (motiveren MI: neerwaarts)	H	L	H	H
A3 Creëren van nieuwe ideeën (uitvinden MI: neerwaarts)	H	L	M	M
A4 Opkomen voor nieuwe ideeën (uitvinden MI: opwaarts)	H	L	H	H
A5 Ruimte creëren en richting geven (implementeren MI: neerwaarts)	H	L	M	M
A6 Korte termijn successen realiseren en etaleren (implementeren MI: opwaarts)	H	L	L	L
A7 Legitimeren en verspreiden (theoretiseren en labelen: zowel opwaarts al neerwaarts)	H	L	H	H
B Rolconflicten MM				
B1 Inconsistente verwachtingen MM vanuit TMT	H > L	H	H	H
B2 Belangenverstrengelingen MM	M	H	H	H
B3 Gebrek aan communicatie en afstemming tussen TMT, MM en frontlinie management	L	H	L	M
B4 Gebrek aan vaardigheden MM (stuurvermogen)	L	H	M	M
B5 Risicomijdend gedrag MM	L	H	L	L
B6 Gebrek aan ondersteuning MM vanuit TMT	H > L	L	H	H
C Actieve betrokkenheid MM				
C1 Actieve betrokkenheid MM	H	L	H	H
D Intrinsieke motivatie MM				
D1 Intrinsieke motivatie MM	H	L	H > M	H > M
E Management innovatie (MI)				
E1 Nieuwe management praktijken	Ja	Ja	Ja	Ja
E2 Nieuwe management structuren	Ja	Nee	Nee	Nee
E3 Nieuwe management processen	Ja	Nee	Nee	Nee
E4 Nieuwe management principes	Ja	Ja	Ja	Ja
E5 Fasen in het MI proces	Alle fasen	1 & 4	1, 2 & 4	1, 2 & 4
E6 Volgorde fasen in het MI proces	1>2>3>1>3>4	1>4	1>2>4	1>2>4
E7 MI succesvol*	H	L	L	L
F Organizational Performance'				
F1 Bevordering 'Organizational Performance'	H	L	L	L
F2 Voortdurend verbeteren geborgd	H	L	L	L

L=Laag; M=Medium; H=Hoog / *Door externen (klanten en potentiële samenwerkingspartners) als succesvol ervaren.

A. Rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Case 1, 3 en 4 hebben een aantal overeenkomsten met elkaar (Tabel 16: A1,A2, A4, A7, D1). Middenmanagers zijn actief bezig met het motiveren en legitimeren van management innovatie. Vooral in het creëren van ruimte, het geven van richting en het realiseren en etaleren van korte termijn successen onderscheidt de middenmanager uit case 1 (Tabel 16:A5,A6) zich ten opzichte van de andere middenmanagers, die vooral blijven bij het motiveren en theoretiseren & labelen van management innovatie (Tabel 16: E5,E6). Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“Ruimte creëren en richting geven is erg belangrijk en vormen misschien wel de sleutel tot het succes... We praten teveel over wat er allemaal fout loopt en hoe het anders moet en hoe we dingen willen veranderen, maar we vergeten het gewoon te doen.”* Middenmanager

Birkinshaw (2010) benadrukt ook hoe belangrijk het is om ruimte te creëren en richting te geven. Er dient een context te worden gecreëerd waarin medewerkers in alle rust hard kunnen werken aan vernieuwing. *“It’s a simple idea – give teams clear targets, the tools and training to solve problems, and improve, coach and guide them. Prepare to be amazed at the power of what they can do”* (Birkinshaw, 2010:167). *“Managers should act more like coaches, providing support and feedback when requested and ensuring that the direction of travel is correct... Individuals need to have space but also need to know where to go for support and they need someone to keep them on track”* (Birkinshaw, 2010:169). Doordat de middenmanager in case 1 een klimaat heeft gecreëerd voor verandering, voor rolduidelijkheid heeft gezorgd, de mensen in staat heeft gesteld om te handelen (Tabel 16:A5) en resultaten heeft geboekt, heeft hij het vertrouwen en de ondersteuning van het TMT gekregen (Tabel 16:B6), waardoor hij in staat is geweest om nog meer ruimte te creëren voor vernieuwing.

B. Rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces.

In alle cases is er sprake van rolconflicten (Tabel 16:B). Hierbij is geen verschil tussen burgers en militairen vastgesteld. Hiermee wordt benadrukt dat het vooral zit in de structuur en de cultuur van de organisatie. Dit blijkt ook uit onderstaande quote: *“Wij hebben, op een geleidelijke manier, de beheersing (in de vorm van beleid en regelgeving) van de processen steeds verder van de werkvloer getrokken. Een van de uitgangspunten van het huidige besturingsmodel, het scheiden van beleid en uitvoering, is hier mede debet aan. Deze beweging heeft er voor gezorgd dat de flexibiliteit uit onze organisatie is verdwenen.”* Middenmanager

In case 1 zijn er minder rolconflicten door een verbetering van de communicatie, afstemming, consistentie ten aanzien van de verwachtingen en minder bureaucratie (bestuurlijke drukte) door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de lijn te leggen (Tabel 16:B1).

C. Actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces. Het belang van actieve betrokkenheid van de middenmanager wordt in alle cases benadrukt (Tabel 16:C1): *“Ik denk dat de middenmanager de primus interparus is in verbeterprojecten.”* Middenmanager

In case 2 is het middenmanagement niet betrokken bij het motiveren en implementeren van management innovatie, omdat in deze case het middenmanagement werd gezien als een *‘leemlaag’*. Men is echter tot het besef gekomen dat actieve betrokkenheid van het middenmanagement belangrijk is bij het nastreven en legitimeren van management innovatie.

D. Intrinsieke motivatie van het middenmanagement. Wat opvalt in case 2 is dat de intrinsieke motivatie om aan management innovatie te doen laag is (Tabel 16: D1). Uit de interviews (case 1,3,4) blijkt dat de middenmanagers die actief betrokken zijn bij management innovatie intrinsiek gemotiveerd zijn (Tabel 16: D1). Uit de cases blijkt dat intrinsieke motivatie één van de belangrijkste drijfveren is bij het nastreven van management innovatie. Daarbij wordt benadrukt dat leiderschap met lef van belang is. Je moet durven om tegen de heilige huisjes aan te schoppen. Passie is het geheime ingrediënt om obstakels te overwinnen: *“Passie is besmettelijk en doet eenmanskruistochten uitgroeien tot massabewegingen.”* (Hamel & Breen, 2007:57). Volgens Dewett (2007) moedigt intrinsieke motivatie exploratie, doorzettingsvermogen, flexibiliteit, spontaniteit en creativiteit aan. Intrinsieke motivatie verwijst naar de motivatie van een individu, waarin een individu zich persoonlijk aangetrokken voelt door het werk en niet wordt beïnvloed door extrinsieke incentives (Deci & Ryan, 1985). *“Intrinsic motivation bolsters one’s willingness to take risks (voluntarily experimenting with new ideas). One’s willingness to take risks is positively associated with employee creativity.”* (Dewett, 2007:198). Tremblay et al. (2009: 213) geven aan, op basis van literatuur Steers et al. (2004), dat organisatiewetenschappers intrinsieke motivatie van werknemers zien als een fundamentele bouwsteen in de ontwikkeling van effectieve theorieën.

Propositie 4: De mate van intrinsieke motivatie van het middenmanagement heeft een positief invloed op de actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces.

In case 4 wordt geïllustreerd dat rolconflicten een negatieve invloed hebben op de intrinsieke motivatie van het middenmanagement in het nastreven en legitimeren van management innovatie (Tabel 16:D1). In de korte gesprekken die zijn gehouden met diverse top-, midden-, frontlinie managers en medewerkers binnen de organisatie (zie paragraaf 3.2.1) wordt dit ondersteund: *“Het wordt je hier ook wel erg lastig gemaakt om je werk goed te doen. Waar ik wel ongelukkig van wordt is als ik dit soort strijden moet leveren met de hogere leiding en die ga ik dus bewust uit de weg.”*
Middenmanager

Propositie 5: Rolconflicten hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van het middenmanagement in het nastreven en legitimeren van management innovatie.

E. Management innovatie: belang van nieuwe management principes. Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe management principes wordt in alle cases benadrukt. Uit case 2 blijkt dat er gesleuteld wordt aan praktijken, processen en structuren. De principes waarop deze praktijken, processen en structuren berusten worden niet ter discussie gesteld en blijven onveranderd. Hierdoor worden de echte resultaten niet neergezet en valt men weer terug op het oude gedrag. De traditionele management principes blijven in stand en dat is de belangrijkste oorzaak voor het mislukken van management innovatie. Dit wordt benadrukt door de volgende uitspraak: *“Ze hebben met lean een nieuw softwarepakket geïnstalleerd op een verouderd besturingssysteem. Gaat dus niet werken. Dat gaat vastlopen. Het nieuwe softwarepakket kan niet draaien op het verouderde besturingssysteem”*
Middenmanager

F. ‘Organizational performance’. Management innovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van prestaties binnen organisaties (Birkinshaw, et al., 2008; Hamel & Breen, 2007). Het empirisch onderzoek bevestigt deze verwachting en laat zien dat management innovatie een positieve invloed heeft op de *‘organizational performance’* (Tabel 16:F1). De interviews illustreren dat

management innovatie lastig te kopiëren is. De passie, de overtuiging en nieuwe principes zijn lastig over te brengen.

Propositie 6: Management innovatie heeft een positieve invloed op de 'organizational performance'.

G. Conclusie. Middenmanagers, die actief betrokken (Tabel 16:C1) en intrinsiek gemotiveerd zijn (Tabel 16:D1), spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van management innovatie. De middenmanager kan een klimaat creëren waarin mensen hun werk goed kunnen doen en enthousiast kunnen worden gemaakt om management innovatie na te streven en te legitimeren (case 1,3,4). Rolconflicten hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van de middenmanager in het nastreven en legitimeren van management innovatie (Tabel 16:D1).

In dit onderzoek benadrukken zowel top- (case 2), midden- (case 1,3,4), frontlinie management (case 2) als medewerkers (case 1,3,4) hoe belangrijk de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement is in het management innovatie proces. In case 1 is het vooral de middenmanager geweest die ruimte heeft gecreëerd om management innovatie mogelijk te maken, waardoor er de mogelijkheid ontstond om management innovatie daadwerkelijk te implementeren (Tabel 16:A5). De implementatie, zo blijkt uit case 1, heeft geleid tot een stroom van vernieuwing en heeft een verbetering opgeleverd van de concurrentiepositie (Tabel 16:E7,F1). Voortdurend verbeteren is geborgd door werknemers zonder management functie, die het vliegwiel van verbeteringen draaiende houden (Tabel 16:F2).

3.4 Reflectie

Volgens Birkinshaw et al. (2008) verloopt het management innovatie proces niet altijd lineair van motivatie tot aan theoretiseren & labelen. De grootste valkuil, zo blijkt uit case 2, 3 en 4, is te blijven hangen in teveel 'smart talk' (Pfeffer & Sutton, 2000). In dit verband wijzen Birkinshaw et al. (2008) op het belang van de implementatie: "*In such a case the appropriate managerial intervention might be to focus attention on implementation.*" (Birkinshaw et al., 2008:839).

Het implementeren van verandering is één van de minst begrepen vaardigheden van veranderingsagenten en gaat vaak verkeerd (Armenakis & Harris, 2002). Het middenmanagement heeft een belangrijke rol in het creëren van ruimte en het geven van richting aan de implementatie van management innovatie (Tabel

16:A5). Als de middenmanager onderkent dat hij over te weinig ruimte beschikt (case 1,3,4), dan dient hij zelf naar die ruimte op zoek te gaan. Bij de middenmanager past niet de rol van slachtoffer, maar van dader. De middenmanager dient zelf plaats te nemen in de *'driver seat'*. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *"Je moet ook niet passief gaan afwachten totdat iemand jou de ruimte gaat geven. Je moet deze zelf creëren...Je moet af en toe brutaal zijn, omdat je erin gelooft. Je moet het gewoon doen en een beetje ongehoorzaam zijn. Dat betekent niet dat je niet eerlijk bent. Je moet het dan ook wel vertellen en achteraf bewijzen dat het werkt. Volgens mij kan je dan zelf heel veel ruimte creëren."* Middenmanager

Hamel & Breen (2007) geven aan dat de interne veranderingsagenten moeten zorgen dat goedkeuring van het topmanagement geen vereiste is voor het initiëren van vernieuwing. Zij moeten de invloed van de hiërarchie zo klein mogelijk houden en een cultuur creëren van *'gewoon proberen'* en *'testen en leren'* in plaats van *'plannen en uitvoeren'*. De interne veranderingsagenten zijn: *"...entrepreneurial by nature: they don't have the formal authority to act, but they see an opportunity and they choose to proceed anyway, perhaps by doing something within their sphere of immediate influence, perhaps by building a coalition of like-minded people, perhaps by pushing their boss to do something new."* (Hamel & Breen, 2007: 207). Dit pleit voor de belangrijke rol van het middenmanagement in het eerst creëren van ruimte, het geven van richting en het *'gewoon'* doen. Ruimte kan worden vrij gemaakt en verdiend door de grenzen van de gegeven kaders ter discussie te stellen. Ruimte kan worden ingenomen door proactief inbreng te hebben in management innovatie en door te reflecteren op de huidige management principes, praktijken, processen en structuren. Daarnaast kan de middenmanager ruimte creëren door het TMT te beïnvloeden. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *"Het TMT vindt het allemaal heel erg als je met iets negatiefs komt. Als je kunt aantonen dat bepaalde zaken niet werken en je komt met betere alternatieven, dan dwing je ze tot het maken van een keuze. Als jullie dat in stand houden, dan gaat het straks fout en dan gaan ze jullie daar op aanspreken. Jullie zijn daar eindverantwoordelijk voor. Dan zie je dat je ze wel in beweging kunt krijgen. Dit kost wel ontzettend veel energie om te doen, maar je haalt er ook wel weer je plezier uit als ze dan toch met een andere werkwijze akkoord gaan. Dan heb je weer een succesje geboekt."* Middenmanager

Het is belangrijk om te bouwen aan legitimiteit door eerst een aantal kleine successen te boeken om hiermee het vuur aan te steken (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen,

2007; Kotter, 2006). “*The best advice is to build on small successes and to use your allies inside and outside the company to create some momentum behind the project, so that your boss has no choice but to endorse it.*” (Birkinshaw, 2010:225). Door het boeken van successen bouwt de middenmanager vertrouwen op bij het TMT. Resultaat motiveert en is een krachtige brandstof voor vernieuwing. Uit case 1 blijkt dat de middenmanager met resultaten kan bouwen aan bewustwording en vertrouwen van het TMT. Vertrouwen van het TMT in het middenmanagement heeft een positieve invloed op strategische vernieuwing (Raes et al., 2011). Hierdoor zal het TMT eerder geneigd zijn om nieuwe initiatieven en de middenmanager in zijn championing rol en faciliterende rol te ondersteunen (Tabel 16:B6, case 1).

Propositie 7: De mate van vertrouwen van het TMT in het middenmanagement heeft een positief modererende werking op de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Voor het verder uitbreiden van management innovatie in de organisatie is het cruciaal dat er een voorbeeld is om naar te wijzen. Je hebt een neonreclame in Vegas formaat nodig om vernieuwing op de kaart te zetten (Hamel & Breen, 2007). De resultaten van de eerste case hebben geleid tot een ‘*spin-off*’ naar diverse nieuwe initiatieven zoals Lean Management (case 3) en het opzetten van een Innovation Board (case 4).

3.5 Aangescherpt conceptueel raamwerk

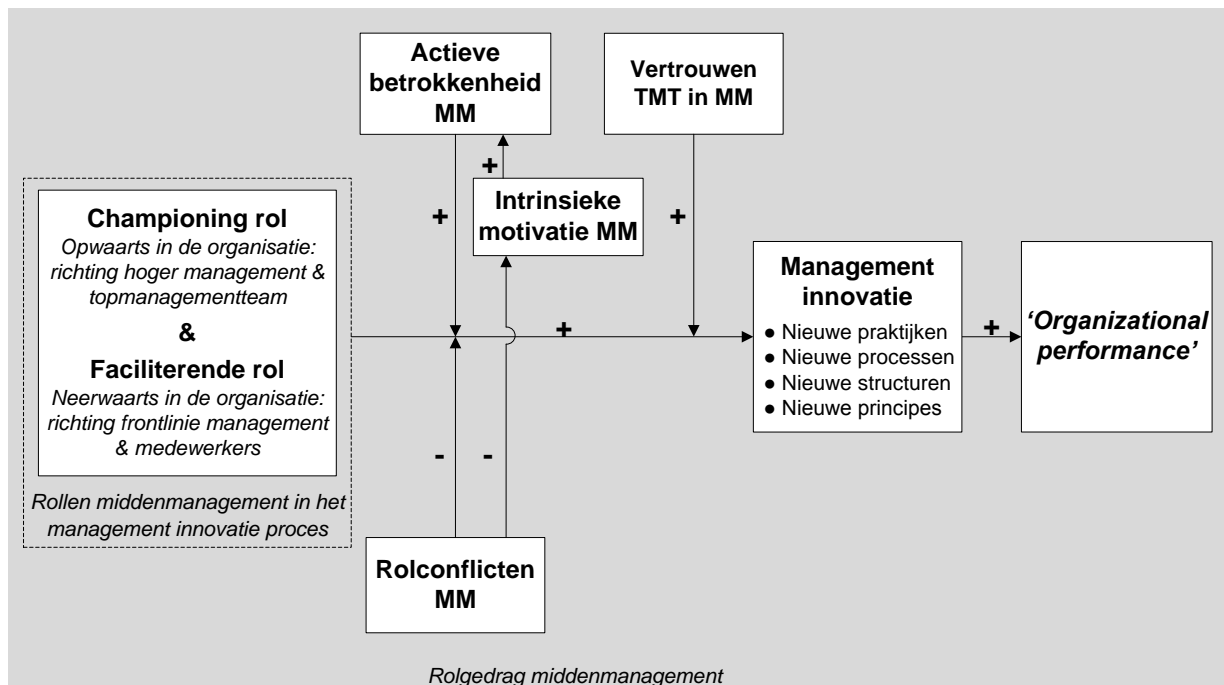
De bevindingen uit de case studie onderzoekscyclus leiden tot een aangescherpt conceptueel raamwerk (Figuur 8).

Het empirisch onderzoek ondersteunt de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek. In het empirisch onderzoek benadrukken zowel top- (case 2), midden- (case 1,3,4), frontlinie management (case 2) als medewerkers (case 1,3,4) hoe belangrijk de championing rol en faciliterende rol van het middenmanagement is in het management innovatie proces. Het empirisch onderzoek laat tevens zien dat de mate van actieve betrokkenheid, de mate van intrinsieke motivatie van het middenmanagement en de mate van vertrouwen van het TMT in het middenmanagement een positief modererende werking hebben op de championing en faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces.

Het empirisch onderzoek illustreert dat de belangen en verwachting niet altijd synchroon lopen en leiden tot potentiële rolconflicten. Rolconflicten zorgen voor terughoudendheid in het uitvoeren van de championing rol en faciliterende rol en hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van het middenmanagement.

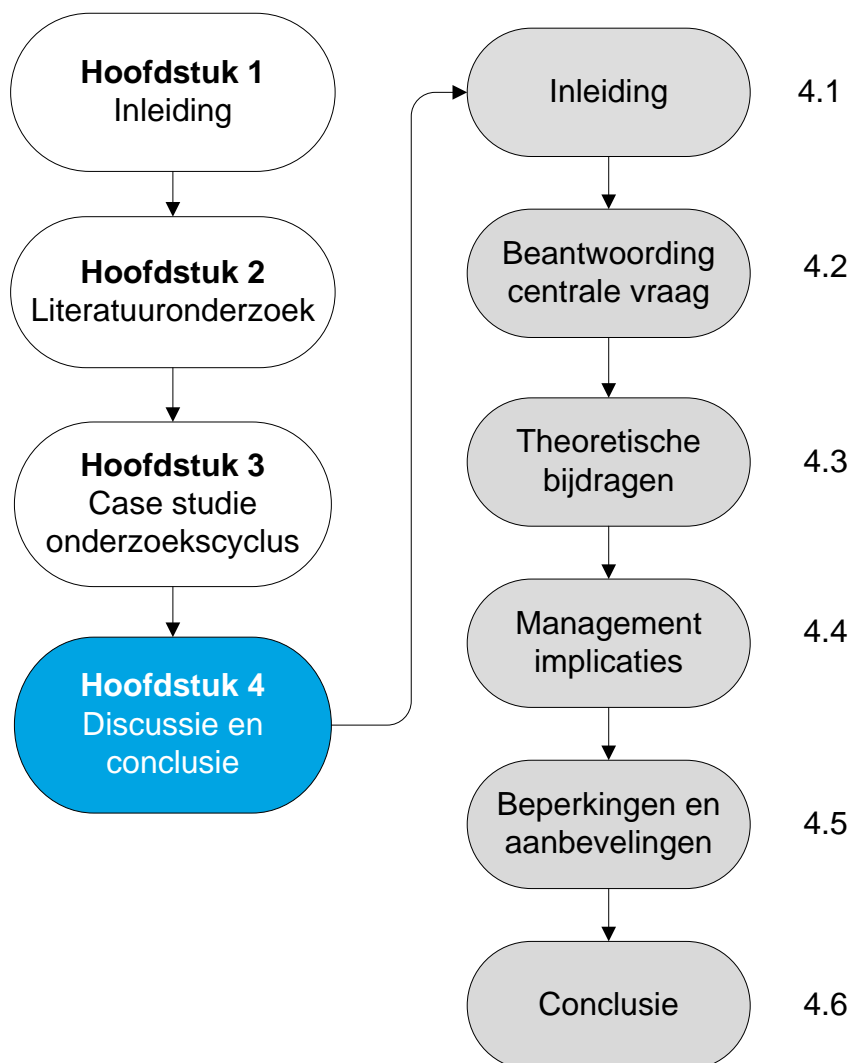
In de literatuur wordt aangegeven dat management innovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van prestaties binnen organisaties (Birkinshaw et al., 2008; Hamel & Breen, 2007). Het empirisch onderzoek bevestigt deze verwachting en laat zien dat management innovatie een positieve invloed heeft op de 'organizational performance' (Tabel 16:F1).

Figuur 8, Aangescherpt conceptueel raamwerk



In Hoofdstuk 4 wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord en worden de theoretische bijdragen, management implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

Discussie en conclusie



4 DISCUSSIE EN CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord en worden de theoretische bijdragen, management implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

4.1 Inleiding

Management innovatie is een onderbenutte bron van strategische vernieuwing en vereist meer aandacht in de dagelijkse praktijk van het management (Vaccaro et al. (2011); Birkinshaw, 2010; Birkinshaw & Mol, 2008; Hamel & Breen, 2007; Hamel, 2002). Management innovaties zijn lastig te kopiëren en kunnen leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel (Hamel & Breen 2007; Teece, 2007; Birkinshaw & Mol, 2006).

Birkinshaw et al. (2008) stellen dat interne veranderingsagenten een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van management innovatie. Binnen de wetenschap is de invloed van de rollen en rolconflicten van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie, vooral in empirisch onderzoek, nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Floyd & Lane, 2000).

4.2 Beantwoording centrale vraagstelling en subvragen

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe beïnvloeden de rollen van het middenmanagement het proces van management innovatie en welke rolconflicten kunnen daarbij optreden?

Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag zullen de subvragen allereerst worden beantwoord.

(1) **Waarom is management innovatie noodzakelijk?**

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat door de toenemende concurrentie en de steeds sneller veranderende wereld het belang van management innovatie toeneemt (Volberda & Van den Bosch, 2005). Deze nieuwe context vraagt om nieuwe management principes, processen, praktijken en structuren, die organisaties helpen om nieuwe kansen te identificeren, te ontwikkelen en uit te buiten (Volberda, 2004). Bedrijven die management innovatie oppakken zullen de komende jaren het grootste succes boeken (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007).

Uit het empirisch onderzoek blijkt tevens dat door toename van de omgevingsdynamiek de noodzaak van management innovatie steeds groter wordt. De

reden waarom de middenmanagers in case 1, 3 en 4 zich sterk maken voor management innovatie, is omdat zij inzien dat de huidige management principes, processen, praktijken en structuren vernieuwing in de organisatie belemmeren. De middenmanagers zien in dat management innovatie noodzakelijk is om het aanpassingsvermogen van de organisatie te vergroten en de concurrentiepositie van de organisatie te verbeteren.

(2) Welke fasen zijn er binnen het management innovatie proces?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er vier fasen zijn in het management innovatie proces: motivatie, uitvinding, implementatie en theorievorming en labeling (Birkinshaw et al., 2008). Volgens Birkinshaw et al. (2008) verloopt het management innovatie proces niet altijd lineair van motivatie tot aan theoretiseren & labelen. Dit wordt in het empirisch onderzoek bevestigd (Tabel 16:E6).

(3) Welke rollen heeft de middenmanager in het management innovatie proces?

In Figuur 4 zijn de rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces weergegeven door de theoretische raamwerken van Birkinshaw et al. (2008) en Floyd & Lane (2000) te combineren en uit te breiden met recente literatuur. Zowel het literatuuronderzoek als het empirisch onderzoek geven aan dat de middenmanager 2 belangrijke rollen heeft in het nastreven en legitimeren van management innovatie. De middenmanager heeft (1) een championing rol (richting hoger management en TMT) en (2) een faciliterende rol (richting frontlinie management en medewerkers). Deze 2 rollen zijn onder te verdelen in de volgende 7 subrollen: (1) het creëren van bewustwording, (2) het intern creëren van draagvlak, (3) het ondersteunen van nieuwe ideeën en het creëren van eigen concepten, (4) het opkomen voor nieuwe ideeën (hypothetische nieuwe werkwijzen), (5) het creëren van ruimte en het geven van richting, (6) het realiseren en etaleren van korte termijn successen en (7) het legitimeren en het op grote schaal verspreiden van management innovatie. In Tabel 6 worden de subrollen nader toegelicht.

(4) Hoe ziet het krachtenveld van de middenmanager eruit en tegen welke rolconflicten loopt hij aan?

Middenmanagers laveren tussen twee *'legitimiteitssystemen'*. Zij moeten de belangen van het topmanagementteam behartigen en aan de andere kant zijn ze ook vertegenwoordigers van frontlinie managers en medewerkers. In Tabel 20 worden de rolconflicten, zoals deze zijn gevonden in het literatuuronderzoek en het empirisch

onderzoek, gepresenteerd. Rolconflicten zorgen voor terughoudendheid in het uitvoeren van de rollen van het middenmanagement in het management innovatie proces (Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000).

(5) Wat is de invloed van management innovatie op de ‘organizational performance’?

In de literatuur wordt aangegeven dat management innovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van prestaties binnen organisaties (Birkinshaw et al., 2008; Hamel & Breen, 2007). Het empirisch onderzoek bevestigt deze verwachting en laat zien dat management innovatie een positieve invloed heeft op de ‘organizational performance’ (Tabel 16:F1). De interviews illustreren dat management innovatie lastig te kopiëren is. De passie, de overtuiging en nieuwe principes zijn lastig over te brengen.

Beantwoording centrale vraagstelling. Na het beantwoorden van de subvragen kan de centrale vraagstelling worden beantwoord.

Het middenmanagement heeft een belangrijke rol in het nastreven en legitimeren van management innovatie (Birkinshaw et al, 2008) en het op grote schaal verspreiden van kennis door de gehele organisatie (Floyd & Wooldridge, 2000; Nonaka, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1993).

In het empirisch onderzoek benadrukken zowel top- (case 2), midden- (case 1, 3, 4), frontlinie management (case 2) als medewerkers (case 1, 3, 4) hoe belangrijk de rollen (championing en faciliteren) van het middenmanagement zijn in het management innovatie proces. Het empirisch onderzoek illustreert dat de middenmanager management innovatie tot leven kan brengen door management innovatie uit te dragen via de weg van bewustwording (zie Tabel 16: A1), inspiratie (genereren van een aanstekelijk gevoel van richting: zie case 1, 3 en 4), verleiden (aantrekkelijk maken door het in het vooruitzicht stellen van zaken die voor het topmanagement begerenswaardig zijn: zie case 1, 3 en 4) en door het vuur van vernieuwing in een bedrijf aan te steken en te verspreiden (zie Tabel 16: A7). De middenmanager kan een klimaat creëren waarin mensen hun werk goed kunnen doen en enthousiast kunnen worden gemaakt om management innovatie na te streven. Door ruimte te creëren, richting te geven en korte termijn successen te realiseren en te etaleren (Tabel 16: A5,A6) bouwt de middenmanager aan bewustwording en vertrouwen bij het TMT. Vertrouwen van het TMT in het middenmanagement heeft een positieve invloed op strategische vernieuwing (Raes et al., 2011). Hierdoor zal het

TMT eerder geneigd zijn om nieuwe initiatieven en de middenmanager in zijn championing rol en faciliterende rol te ondersteunen (Tabel 16:B6, case 1).

Rolconflicten (zoals weergegeven in Tabel 20) zorgen echter voor terughoudendheid in het uitvoeren van de rollen (Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000) en vormen een belemmering ten aanzien van het nastreven en legitimeren van management innovatie (Birkinshaw, 2010; Birkinshaw et al., 2008). Rolconflicten hebben tevens een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van de middenmanager in het nastreven van management innovatie (Tabel 16:D1).

4.3 Theoretische bijdragen

De doelstelling was om een bijdrage te leveren aan de literatuur door meer inzicht te geven en proposities te ontwikkelen over de rollen en rolconflicten van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie, de effectiviteit van de activiteiten en fasen in het management innovatie proces en de invloed daarvan op de '*organizational performance*'. Deze doelstelling is gerealiseerd. In totaal zijn er 7 proposities ontwikkeld. Deze doctoraalscriptie levert 6 bijdragen aan de opkomende dialoog over management innovatie. In Tabel 17 worden de theoretische bijdragen met '*evidence for contribution*' weergegeven. In deze paragraaf worden deze theoretische bijdragen nader toegelicht.

Tabel 17, Theoretische bijdragen

Bijdrage doctoraalscriptie	'Evidence for contribution'
1 Inzicht in de rollen van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw et al. (2008), in het wetenschappelijke toptijdschrift AMR: <i>"One avenue for further research, then, is to take a closer look at the key agents involved in management innovation."</i> (Birkinshaw et al., 2008:840). Relatie met onderzoek Vaccaro et al. (2011) en Birkinshaw (2010).
2 Uitbreiding subrollen (faciliteren en championing) en rolconflicten van het middenmanagement in strategische vernieuwing	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Wooldridge et al. (2008) en biedt een uitbreiding van de subrollen en rolconflicten van het middenmanagement in het theoretisch raamwerk van Floyd & Lane (2000), een artikel in het wetenschappelijke toptijdschrift AMR: <i>"...we still lack a theory of how and when middle managers contribute to the identification or generation of new ideas, how they fit these ideas into the broader strategic context, and the overall effect of these behaviors on the firm's innovative capacity."</i> (Wooldridge et al.,2008:1212)
3 Inzicht in de effectiviteit van de verschillende activiteiten en fasen van het management innovatie proces	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw et al. (2008): <i>"...at the moment we know little about the relative effectiveness of different sequences of activities, which makes it difficult to offer any coherent advice to managers about how to improve the quality of their interventions."</i> (Birkinshaw et al, 2008:839)
4 Invloed van management innovatie op de 'organizational performance'	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Vaccaro et al. (2011) en Birkinshaw et al. (2008): <i>"...we have not investigated the impact of management innovation on organizational performance. Therefore, future research could also focus on the outcomes of management innovation."</i> (Vaccaro et al., 2011:25)
5 Inzicht in de motivatie van het middenmanagement in het nastreven en legitimeren van management innovatie	Dit onderzoek speelt in op een aanbeveling voor nader onderzoek door Birkinshaw et al. (2008:841): <i>"While our focus in this article was primarily on process issues, questions about why individuals engage in management innovation and the extent to which management innovations helps organizations to fulfil their goals are equally important."</i> Daarnaast speelt dit onderzoek tevens in op een aanbeveling van nader onderzoek door Wooldridge et al. (2008:1214): <i>"...it would be interesting to confirm that the championing and facilitating activities of middle managers actually emanate from a divergent mind-set (Floyd & Wooldridge, 1992) and whether these activities are positively and monotonically related in more championing behaviour."</i> (Wooldridge et al.,2008:1214)
6 Inzicht in niet-technologische determinanten van innovatie	Dit onderzoek levert een bijdrage in het onderzoek naar innovatie, anders dan technologische innovatie waar in wetenschappelijk onderzoek de nadruk op ligt (Crossan & Apaydin, 2010; Birkinshaw et al., 2008; Volberda & Van den Bosch, 2005). Dit onderzoek geeft inzicht, verder bouwend op de bestaande literatuur (Vaccaro et al., 2011), in management innovaties die 'nieuw voor het bedrijf' zijn.

Bijdrage 1: Inzicht in de rollen van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie

De rol van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie is nog onderbelicht (Mintzberg, 2009; Osterman, 2008; Balogun, 2003; Caldwell, 2003; Huy, 2001). Het empirisch onderzoek laat zien (in case 1, 3 en 4) dat de middenmanager ook een belangrijke interne veranderingsagent kan zijn in het management innovatie proces.

Bijdrage 2: Uitbreiding subrollen (faciliteren en championing) en rolconflicten van het middenmanagement in strategische vernieuwing

De verschillende rollen en rolconflicten van de middenmanager in het management innovatie proces zijn in dit onderzoek in kaart gebracht. Hiermee zijn de rollen van het middenmanagement (Tabel 18 en 19) en rolconflicten (Tabel 20) in het theoretisch raamwerk van Floyd & Lane (2000) uitgebreid. Door de subrollen en rolconflicten in kaart te brengen en empirisch te ondersteunen levert dit onderzoek een bijdrage aan het inzichtelijk maken van de rollen en rolconflicten van de middenmanager als interne veranderingsagent in management innovatie. Case 1, 3 en 4 illustreren hoe de (sub) rollen van de middenmanager kunnen bijdragen aan het vergroten van het innovatie vermogen van de organisatie.

Tabel 18, Uitbreiding subrollen faciliteren van het middenmanagement

Faciliterende subrollen middenmanagement in theoretisch raamwerk Floyd & Lane (2000)	Uitbreiding faciliterende subrollen (door andere gesuggereerde subrollen empirisch ondersteund)
A. het vergroten van het aanpassingsvermogen (gerelateerd aan Bower, 1970)	D. het intern creëren van draagvlak bij het frontlinie management en de medewerkers (Mars, 2010; Shi et al., 2009; Mintzberg, 2009)
B. het delen van informatie (gerelateerd aan Mintzberg, 1978)	E. het ondersteunen van nieuwe ideeën en het creëren van eigen concepten (Nonaka et al., 2006; Ghoshal & Bartlett, 1997)
C. het geven van richting aan de adaptatie en het faciliteren van het leerproces (Chakravarthy, 1982)	F. het creëren van ruimte en het geven van richting aan de implementatie van vernieuwing (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007)
	G. een faciliterende rol in het legitimeren en verspreiden van management innovatie (Birkinshaw et al, 2008; Floyd & Wooldridge, 2000; Nonaka, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1993)

Tabel 19, *Uitbreiding subrollen championing van het middenmanagement*

Championing subrollen middenmanagement in theoretisch raamwerk Floyd & Lane (2000)	Uitbreiding championing subrollen (door andere gesuggereerde subrollen empirisch ondersteund)
A. het opkomen voor vernieuwing (gerelateerd aan Burgelman, 1983 a.b.; Bower, 1970)	C. het creëren van bewustwording bij het hoger management en TMT (Birkinshaw, 2010; Martin & Eisenhardt, 2010; Bouquet & Birkinshaw, 2008a,b; Dutton et al., 2001; Hamel & Breen, 2007)
B. het presenteren van alternatieven bij het TMT (gerelateerd aan Floyd & Wooldridge, 1992)	D. het realiseren van korte termijn successen en het etaleren van deze successen (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007; Kotter, 2006)
	E. het legitimeren en verspreiden van management innovatie (Birkinshaw et al, 2008; Floyd & Wooldridge, 2000; Nonaka, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1993)

Tabel 20, *Uitbreiding rolconflicten van het middenmanagement (MM)*

Rolconflicten (Literatuuronderzoek)	Uitbreiding rolconflicten (Empirisch onderzoek)
A. Belangenverstrengeling MM (Mars, 2010; Sims, 2003)	D. Gebrek aan vaardigheden (stuurvermogen) MM (Tabel 16:B4)
B. Inconsistente verwachting MM vanuit TMT (Currie & Proctor, 2005; Floyd & Lane, 2000)	E. Risicomijdend gedrag MM (Tabel 16:B5)
C. Gebrek aan communicatie en afstemming tussen TMT, MM en Frontlinie management (Floyd & Lane, 2000)	F. Gebrek aan ondersteuning, overtuiging (perceptie) TMT (Tabel 16:B6)

Bijdrage 3: Inzicht in de effectiviteit van de verschillende activiteiten en fasen van het management innovatie proces van Birkinshaw et al. (2008)

Het management innovatie model kan op basis van de bevindingen in dit onderzoek worden uitgebreid door toevoeging van de (sub)rollen en activiteiten van het middenmanagement (zie Tabel 6). Uit het literatuuronderzoek blijkt dat het middenmanagement een belangrijke rol heeft in het nastreven en legitimeren van management innovatie door ruimte te creëren en richting te geven aan de implementatie (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007, Floyd & Lane, 2000). Dit wordt door het empirisch onderzoek ondersteund (Tabel 16:A5,E7): *“Ruimte creëren en richting geven is erg belangrijk en vormen misschien wel de sleutel tot het succes.”*

Middenmanager

Het implementeren van verandering is één van de minst begrepen vaardigheden van veranderingsagenten en gaat vaak verkeerd (Armenakis & Harris, 2002). Hieronder wordt nader ingegaan op het creëren van ruimte en het geven van richting aan de implementatie.

Ruimte creëren en richting geven aan de implementatie. De middenmanager heeft een primaire rol in de implementatie van de strategie (Raes et al., 2011; Mantere, 2008; Floyd & Wooldridge, 1997). De middenmanager kan de ontwikkeling van proefprojecten of experimentele programma's faciliteren en ideeën in initiatieven omzetten (Currie & Procter, 2001).

De middenmanager zal optimaal gebruik moeten maken van de beschikbare ruimte binnen de organisatie (Birkinshaw, 2010; Mars, 2010; Mintzberg, 2009). Hij zal ruimte moeten creëren en richting moeten geven door tijd te reserveren van het personeel voor taken die buiten hun takenpakket vallen en hij moet nieuwe ideeën ruimschoots de tijd geven om zich te ontwikkelen (Hamel & Breen, 2007). De middenmanager moet tevens een boeiende werkomgeving creëren die medewerkers inspireert het allerbeste van zichzelf te geven (Hamel & Breen, 2007). De middenmanager heeft een belangrijke rol in het mobiliseren van zoveel mogelijk mensen in de organisatie. Hij moet bouwen aan een team van vrijwilligers en sponsors binnen en buiten de organisatie (Birkinshaw et al., 2008).

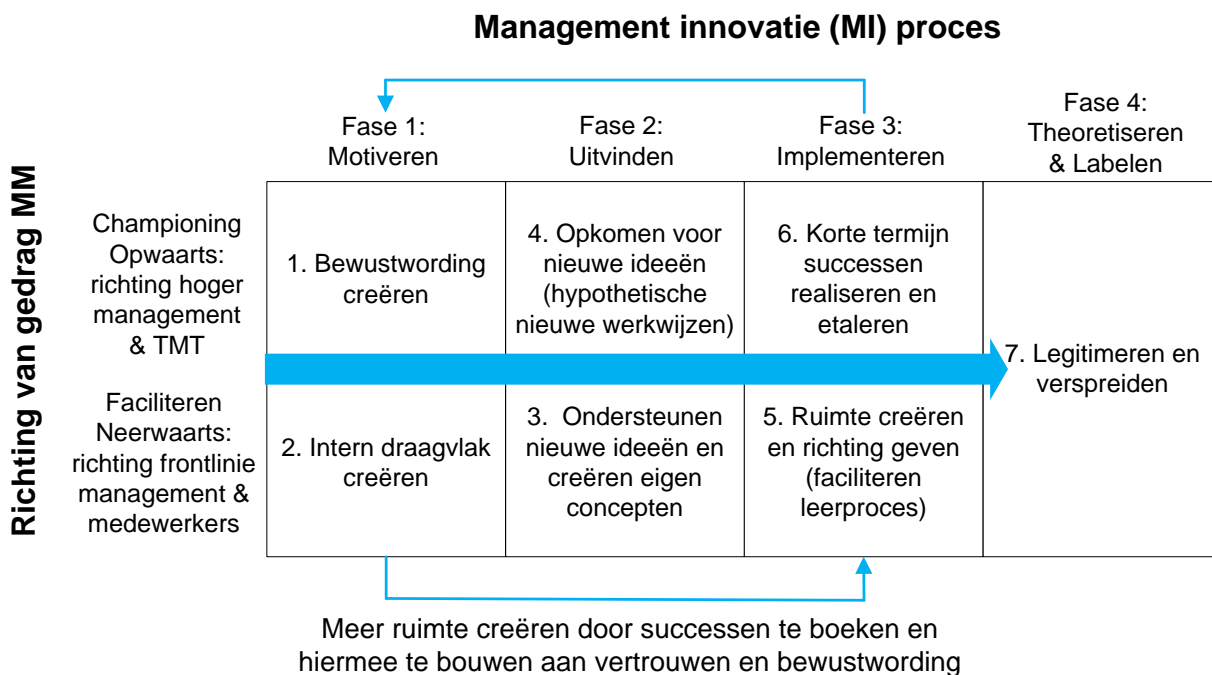
Als de middenmanager onderkent dat hij over te weinig ruimte beschikt (case 1,3,4), dan dient hij zelf naar die ruimte op zoek te gaan. De middenmanager dient zelf plaats te nemen in de *'driver seat'*. Hamel & Breen (2007) geven aan dat interne veranderingsagenten moeten zorgen dat goedkeuring van het topmanagement geen vereiste is voor het initiëren van vernieuwing (agenda bepaling in de motivatiefase van het management innovatie proces). Hij moet de invloed van de hiërarchie zo klein mogelijk houden en een cultuur creëren van *'gewoon proberen'* en *'testen en leren'* in plaats van *'plannen en uitvoeren'*. Dit pleit voor de belangrijke rol van het middenmanagement in het eerst creëren van ruimte, het geven van richting en het *'gewoon'* doen. Effectieve managers zijn meer van het doen (Mintzberg, 2009): *"The effective managers seem to be not those with the greatest degrees of freedom but the ones who use to advantage whatever degrees of freedom they can find. In other words, these people do not just do the job, they make the job."* (Mintzberg, 2009:34)

Vertrouwen van het TMT in het middenmanagement heeft een positieve invloed op strategische vernieuwing (Raes et al., 2011). Hierdoor zal het TMT eerder geneigd zijn om nieuwe initiatieven en de middenmanager in zijn championing rol en

faciliterende rol te ondersteunen (Tabel 16:B6, case 1). Dit is weergegeven in Figuur 9 en wordt geïllustreerd in de volgende quote: *"Je bouwt vertrouwen op, omdat je het ook waar maakt en dat zorgt er voor dat je meer ruimte kan creëren."* Middenmanager

Het is belangrijk om te bouwen aan legitimiteit door eerst een aantal kleine successen te boeken om hiermee het vuur aan te steken (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007; Kotter, 2006). Door het boeken van successen bouwt de middenmanager vertrouwen op bij het TMT. Resultaat motiveert en is een krachtige brandstof voor vernieuwing. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *"Boek resultaten, want als er resultaten worden geboekt wordt het voor de top interessant."* Middenmanager

Figuur 9, Effectiviteit van de activiteiten van het middenmanagement en de fasen in het management innovatie proces



Als het middenmanagement ruimte creëert voor vernieuwing, richting geeft aan de implementatie, korte termijn successen realiseert en deze etaleert richting het TMT, dan bouwt het middenmanagement aan bewustwording en vertrouwen bij het TMT (case 1). Vertrouwen TMT in het middenmanagement heeft een positief modererend effect op het uitvoeren van de rollen van het middenmanagement en zorgt ervoor dat er nog meer ruimte kan worden gecreëerd voor vernieuwing. Dit onderzoek geeft inzicht in de belangrijke implementatiefase en geeft aan hoe het middenmanagement zijn effectiviteit in het management innovatie proces kan vergroten.

Bijdrage 4: Invloed van management innovatie op de ‘organizational performance’

Birkinshaw et al. (2008) en Hamel & Breen (2007) veronderstellen dat management innovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van de ‘organizational performance’. Er is echter tot dusver in wetenschappelijk onderzoek nog geen positieve relatie gevonden tussen management innovatie en de ‘organizational performance’ (Vaccaro et al., 2011). Volgens Osterman zijn middenmanagers: “central to the organization’s performance” (Osterman, 2008:66). Wooldridge et al. (2008) benadrukken echter dat het nog onderbelicht is hoe het middenmanagement bijdraagt aan de ‘organizational performance’: “Existing theory asserts associations between middle manager roles and organizational strategy but fails to address the question of how such alignment develops and how it influences organizational performance.” (Wooldridge et al., 2008:1215).

Het empirisch onderzoek laat zien dat management innovatie een positieve invloed heeft op de ‘organizational performance’ (zie Tabel 16:A,C,E,F en aangescherpt conceptueel raamwerk Figuur 8). Middenmanagers spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van management innovatie en beïnvloeden daarmee dus op positieve wijze de ‘organizational performance’.

Bijdrage 5: Inzicht in de motivatie van het middenmanagement in het nastreven en legitimeren van management innovatie

Dit onderzoek laat zien (in case 1, 3 en 4) dat de activiteiten van het middenmanagement zijn ontstaan door een toename van de omgevingsdynamiek (Zie Figuur 7). Als de dynamiek en complexiteit toeneemt in grote organisaties wordt de noodzaak van management innovatie steeds groter. In 3 van de 4 cases (case 1, 3 en 4) zijn het de middenmanagers geweest die management innovatie hebben nagestreefd, geïnitieerd en gelegitimeerd. De middenmanagers zien in dat management innovatie noodzakelijk is om het aanpassingsvermogen van de organisatie te vergroten en de concurrentiepositie van de organisatie te verbeteren.

De middenmanagers die actief betrokken zijn bij de totstandkoming van management innovatie kenmerken zich door hun actiegerichtheid, resultaatgerichtheid, betrokkenheid, doorzettingsvermogen, intrinsieke motivatie, passie en gedrevenheid. De middenmanagers zetten alles op alles om dingen gedaan te krijgen in de organisatie en vertonen leiderschap met lef. Zij denken in kansen in plaats van problemen en zijn ondernemingsgezindheid. Dit wordt geïllustreerd in de

volgende quote: *“Ik ben mijzelf steeds meer gaan zien als een kleine ondernemer in een heel groot bedrijf.”* Middenmanager

Uit de cases blijkt dat intrinsieke motivatie van het middenmanagement één van de belangrijkste drijfveren is bij het nastreven en legitimeren van management innovatie (Zie Tabel 16:D1 en aangescherpt conceptueel raamwerk Figuur 8). Intrinsieke motivatie moedigt exploratie, doorzettingsvermogen, flexibiliteit, spontaniteit, creativiteit en management innovatie aan (Birkinshaw, 2010; Tremblay et al., 2009; Dewett, 2007).

Bijdrage 6: Inzicht in niet-technologische determinanten van innovatie

Dit onderzoek levert een bijdrage in het onderzoek naar innovatie, anders dan technologische innovatie waar in wetenschappelijk onderzoek de nadruk op ligt (Crossan & Apaydin, 2010; Birkinshaw et al., 2008; Volberda & Van den Bosch, 2005). Dit onderzoek geeft inzicht, verder bouwend op de bestaande literatuur (Vaccaro et al., 2011), in management innovaties die *‘nieuw voor het bedrijf’* zijn. Deze management innovaties zijn net zo belangrijk voor het realiseren van strategische vernieuwing en het verbeteren van de concurrentiepositie (Van den Bosch, 2008a).

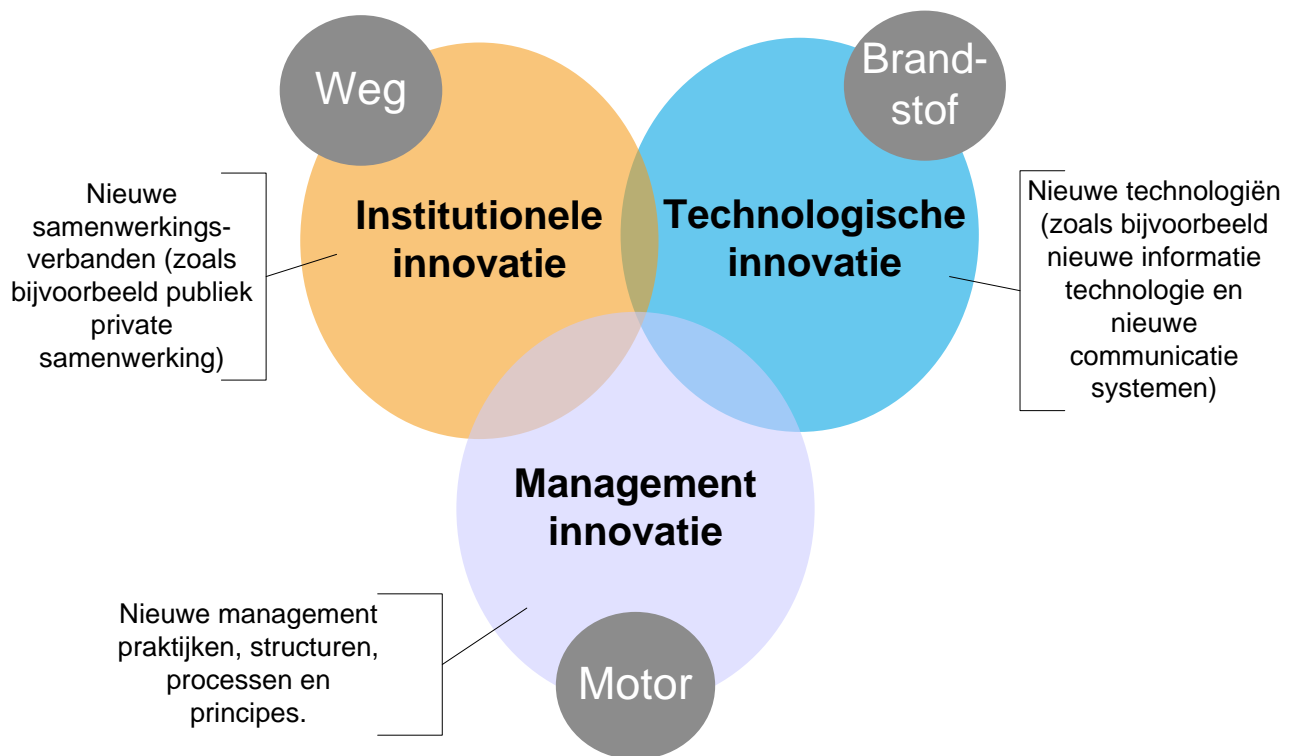
In Figuur 10 wordt het belang aangegeven van management innovatie. Institutionele innovatie richt zich op *‘wat’* de organisatie gaat doen (de weg die de organisatie in slaat), technologische innovatie richt zich op noodzakelijke ondersteuning van dit traject (de brandstof) en management innovatie richt zich op *‘hoe’* dit traject moet worden gerealiseerd (motor van vernieuwing). In het *‘hoe’* zitten de belemmeringen en krachten die maken of het *‘wat’* de potentie heeft om van het papier te komen. Management innovatie is de motor van vernieuwing en wordt ook wel aangeduid als een vorm van sociale innovatie. Sociale innovatie kan worden gedefinieerd als: *“...het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (leiderschapstijlen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.”*⁷

Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010-2011 blijkt dat technologische innovaties ongeveer 25% van het innovatiesucces verklaren, terwijl sociale innovaties daarentegen maar liefst 75% verklaren. Sociale innovatie kan

⁷ Prof.dr.H.W. Volberda, Prof.dr.J.J.P. Jansen, INSCOPE, Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010-2011, Nederlandse bedrijven laten kansen liggen om te innoveren en concurrentiekracht te versterken, maart 2011, http://www.rsm.nl/portal/page/portal/home/content_pages/news/RSM%20News/2011-03/Rapport%20Erasmus%20Innovatie%20Monitor%202011.pdf, p.1, 05-05-2011

bedrijven helpen om sterker uit de economische crisis te komen. Sociaal innovatieve bedrijven hebben een hogere innovatievermogen en productiviteit, waardoor zij betere bedrijfsprestaties kunnen realiseren. Daarnaast zijn sociaal innovatieve bedrijven beter in staat om nieuwe klanten aan te trekken, hebben zij meer tevreden medewerkers en een hogere omzet- en winstgroei.⁸

*Figuur 10, Management innovatie is de motor van vernieuwing*⁹



4.4 Management implicaties

Dit onderzoek geeft inzicht in hoe de middenmanager binnen zijn krachtenveld opereert en markeert waar hij het meest van betekenis is in het nastreven en legitimeren van management innovatie. Met de inzichten van dit onderzoek kan de middenmanager zijn rollen in strategische vernieuwing nog verder versterken. Ook topmanagers en externe adviseurs kunnen de inzichten uit dit onderzoek gebruiken om zich te verplaatsen in het uitdagende krachtenveld waarin middenmanagers zich

⁸ Prof.dr.H.W. Volberda, Prof.dr.J.J.P. Jansen, INSCOPE, Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2010-2011, Nederlandse bedrijven laten kansen liggen om te innoveren en concurrentiekracht te versterken, maart 2011, [http://www.rsm.nl/portal/page/portal/home/content_pages/news/RSM%20News/2011-03/Rapport %20 Erasmus % 20Innovatie %20Monitor%202011.pdf](http://www.rsm.nl/portal/page/portal/home/content_pages/news/RSM%20News/2011-03/Rapport%20Erasmus%20Innovatie%20Monitor%202011.pdf), p.1, 05-05-2011

⁹ Aangepaste versie van het originele figuur uit presentatie van Julian Birkinshaw, London Business School, The Challenge of Manangement innovation, http://portalcontent.london.edu/news/alumni/Julian_Birkinshaw_Challenge_of_managementinnovation.pdf, 20-03-2011

bewegen, om te bepalen op welke wijze zij middenmanagers het beste kunnen faciliteren in hun rollen. In aanvulling op de theoretische implicaties die voortkomen uit dit onderzoek, zijn er ook 5 relevante management implicaties te benoemen.

Implicatie 1: Het belang van actieve betrokkenheid van het middenmanagement in het management innovatie proces door het TMT, collega middenmanagers en externe veranderingsagenten (gerelateerd aan theoretische bijdragen 1 & 2)

Het belang van actieve betrokkenheid van de middenmanager wordt in dit onderzoek benadrukt (zie Tabel 16:C1 en aangescherpt conceptueel raamwerk Figuur 8). Middenmanagers spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van management innovatie. De middenmanager kan beïnvloeden, verbindend acteren, een sturende en ruimte creërende rol innemen in het management innovatie proces. Het is aan te bevelen aan het TMT, collega middenmanagers en externe veranderingsagenten om actieve betrokkenheid vanuit het middenmanagement te stimuleren. Middenmanagers die actief door het TMT, collega middenmanagers en externe veranderingsagenten worden betrokken zijn meer geneigd constructief kritisch te zijn op de strategie en de succesvolle implementatie (Raes et al., 2011; Martin & Eisenhardt, 2010; Kelley, 1992). De mate van actieve betrokkenheid van het middenmanagement in management innovatie heeft een positief modererend effect op het uitvoeren van de rollen (championing en faciliteren) van het middenmanagement (Tabel 16: A,C). Het is daarom ook aan te bevelen om de actieve betrokkenheid van het middenmanagement te vergroten en de rollen van de middenmanager te bekrachtigen door de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te communiceren.

Implicatie 2: Investeren in coaching en competentieontwikkeling van het middenmanagement door het TMT (gerelateerd aan theoretische bijdragen 1 & 2)

Het middenmanagement is ook een belangrijke doelgroep van Management Development. In het kader van Management Development is het aan te bevelen om te investeren in coaching en competentieontwikkeling van middenmanagers. De cases uit dit onderzoek kunnen daarbij een rol spelen. Hiermee kunnen middenmanagers geholpen worden in het opereren in hun veelzijdige krachtveld. Met de inzichten uit dit onderzoek kan het TMT rekening houden met specifieke competenties bij de werving van nieuw personeel als het TMT management innovatie wil stimuleren. Op basis van de bevindingen in dit onderzoek kunnen er een aantal competenties worden geformuleerd en attributen worden gecodificeerd van goed functioneren.

Implicatie 3: Meer aandacht vanuit het TMT voor het minimaliseren van rolconflicten (gerelateerd aan theoretische bijdragen 1 & 2)

Het middenmanagement speelt een belangrijke rol in het succesvol implementeren van management innovatie (zie Tabel 16:C1,E7,F1,F2). Uit de cases blijkt dat er te weinig aandacht vanuit het TMT wordt gegeven aan het ondersteunen van het middenmanagement en het minimaliseren van rolconflicten op middenmanagement niveau. Het TMT dient meer aandacht te geven aan het minimaliseren van rolconflicten en het ondersteunen van het middenmanagement in het nastreven van management innovatie. Er wordt vanuit het TMT onvoldoende gecommuniceerd met het middenmanagement en de verwachtingen en obstakels worden onvoldoende uitgesproken (case 2, 3 en 4). Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote: *“We hebben het echter niet over de essentiële vragen. Waarom kan de man op de werkvloer zijn werk niet meer goed doen? Tegen welke muren loopt het middenmanagement aan? Hoe kunnen we die muren wegnemen? Hoe kunnen we zorgen dat we de kennis van onze mensen maximaal gaan benutten? Hoe kan het anders?”* Middenmanager

Om het aantal rolconflicten te minimaliseren is het belangrijk om de verschillende percepties, verwachtingen en prioriteiten tussen het middenmanagement en het TMT goed uit te spreken en op elkaar af te stemmen.

Implicatie 4: Het belang van het creëren van ruimte en het geven van richting aan de implementatie van management innovatie door het middenmanagement (gerelateerd aan theoretische bijdrage 3)

Het middenmanagement heeft een belangrijke taak om vertrouwen op te bouwen bij het TMT door ruimte te creëren, richting te geven en resultaten te boeken. Daarentegen is het ook belangrijk dat het TMT vertrouwen heeft in het middenmanagement en de verantwoordelijkheden lager in de lijn legt. Vertrouwen vanuit het TMT draagt bij aan het stimuleren van de championing rol en de faciliterende rol van het middenmanagement.

In grote organisaties is het waarschijnlijk dat het aantal middenmanagers groter is dan in kleinere organisaties. Hierdoor wordt de kans groter dat de middenmanager minder contactmomenten heeft met het topmanagement. De kans is dan aanwezig dat de middenmanager politiek gedrag gaat vertonen en daarmee zijn eigen belangen dient (Raes et al., 2011; Bouquet & Birkinshaw, 2008b). Wanneer de topmanager dergelijk gedrag waarneemt zal zijn vertrouwen in het middenmanagement afnemen

(Raes et al., 2011). De noodzaak om vertrouwen op te bouwen door zelf ruimte te creëren en resultaten te boeken, om hiermee het topmanagement te overtuigen, neemt dan toe.

Implicatie 5: Belang van het stimuleren van management innovatie door het middenmanagement en TMT door het huidige management model en de management principes ter discussie te stellen (gerelateerd aan theoretische bijdragen 4 & 6)

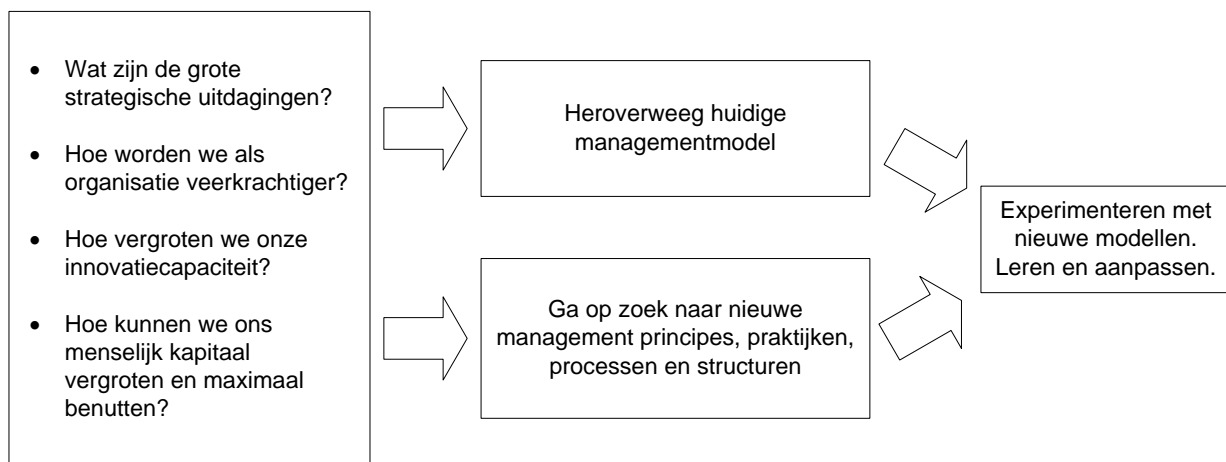
Mintzberg (2009) geeft aan dat de management functies in de afgelopen 30 jaar weinig zijn veranderd. De methoden en principes (in termen van hoe dingen gedaan te krijgen in organisaties) zijn daarentegen wel drastisch veranderd (Birkinshaw, 2010; Hamel & Breen, 2007). Birkinshaw (2010), Hamel & Breen (2007) en Ghoshal & Bartlett (1997) betogen dat het huidige managementmodel sterk verouderd is en geven aan dat management zoals dit momenteel wordt bedreven een beletsel is voor succes. Het management van bedrijven is nog steeds gebaseerd op het realiseren van efficiency door systematisch management met als principes standaardisatie, specialisatie, uitlijning van doelen, hiërarchie, planning & controle en extrinsieke beloningen (Hamel & Breen, 2007). Het besturen van organisaties volgens principes van 'modern' management die begin 20^{ste} eeuw zijn ontwikkeld gaat doorgaans niet langer op en moet plaatsmaken voor een andere manier van management, die beter past bij onze kenniseconomie (Hamel & Breen, 2007).

Als alleen de management processen, praktijken en structuren van de organisatie veranderd worden en de management principes niet worden aangepast, zullen de onveranderende management principes de oude organisatie in stand houden (Birkinshaw, 2010). Dit wordt ondersteund in het empirisch onderzoek: *“Binnen de organisatie borgen we zaken niet goed. We verbeteren en vallen daarna gewoon weer terug in de oude patronen. We komen vanzelf weer terug op de oude situatie. Het houdt geen stand. De mindset verandert niet.”* Middenmanager

Het belang van het hanteren en naleven van nieuwe principes wordt in alle cases benadrukt. Management innovatie wordt gestimuleerd door nieuwe principes te hanteren en te gaan experimenteren met nieuwe modellen en nieuwe manieren van werken (Birkinshaw, 2010; Birkinshaw et al., 2008). In Figuur 11 laat Birkinshaw (2010) zien hoe management innovatie gestimuleerd kan worden. Het is zaak om de huidige management principes ter discussie te stellen (Birkinshaw, 2010). Hebben we vertrouwen in onze eerstelijns medewerkers (kunnen zij problemen oplossen en

innovatief zijn)? Geloven we in het vergroten van de regelcapaciteit en het reduceren van de regel noodzaak (vergroten span of support) of leggen we nog steeds de nadruk op bureaucratie, formele regels en procedures (maximale span of control)? Kiezen we er voor om het denken en doen (beleid en uitvoering) te scheiden van elkaar? Gaan we het sturen vanuit de lijn versterken, in plaats van het sturen vanuit de staf? Hoe kunnen we voorkomen dat we talenten verspillen in de organisatie? Hoe maken we optimaal gebruik van ons menselijke kapitaal? Dit zijn slechts een paar vragen die gesteld kunnen worden om management innovatie te stimuleren. De antwoorden bepalen hoe de huidige management processen, structuren en praktijken moeten worden ingericht.

Figuur 11, Stimuleren van management innovatie¹⁰



4.5 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het aangescherpte conceptuele raamwerk (Figuur 8) is van toepassing op bedrijven die een topmanagementteam hebben en ten minste één middenmanagementniveau en één laag met frontliniemanagers. De organisatiegrootte is ook van invloed op de rollen en rolconflicten van het middenmanagement. Als de organisatie groter wordt, dan nemen de rollen en de rolconflicten toe (Raes et al., 2011; Floyd & Lane, 2000). In kleinere organisaties wordt het belang van het middenmanagement kleiner, omdat het topmanagement dan meer contact heeft met lagere managementlagen en daardoor meer informatie tot haar beschikking heeft en minder uitgebreide coördinatie en controle noodzakelijk is (Hambrick et al., 2005). Rolconflicten treden naar alle waarschijnlijkheid eerder op als de omgevingscondities complex, dynamisch en onvoorspelbaar zijn (Floyd & Lane, 2000). In een stabiele, minder complexe en

¹⁰ Aangepaste versie van het originele figuur uit presentatie van Julian Birkinshaw, London Business School, The Challenge of Management innovation, http://portalcontent.london.edu/news/alumni/Julian_Birkinshaw_Challenge_of_managementinnovation.pdf, 20-03-2011

voorspelbare omgevingen zullen er naar alle waarschijnlijkheid minder rolconflicten optreden (Floyd & Lane, 2000).

Dit onderzoek heeft meerdere beperkingen die aanbevelingen voor vervolgonderzoek bieden. Hieronder worden 7 aanbevelingen gedaan.

Aanbeveling 1: Onderzoek naar externe veranderingsagenten

Dit onderzoek gaat over de rollen van interne veranderingsagenten in het nastreven en legitimeren van management innovatie. Hamel & Breen geven aan dat het belangrijk is dat managers worden begeleid in het management innovatie proces: *“...het is moeilijk je iets voor te stellen als je geen taal hebt om het te beschrijven.”* (Hamel & Breen, 2007: 113). Externe veranderingsagenten kunnen daarbij helpen. Nader onderzoek zal moeten plaatsvinden naar de rollen en rolconflicten van externe veranderingsagenten.

Aanbeveling 2: Onderzoek naar interne veranderingsagenten zoals werknemers zonder management functie

Floyd & Lane (2000) geven aan dat er nog een exclusieve focus ligt op managers en rolconflicten. Ook medewerkers dragen bij aan het strategie proces en kunnen met strategische rolconflicten worden geconfronteerd: *“This is especially likely in organizations that have embraced worker empowerment, self-managed work teams, or other techniques that reduce the distinction of managers and nonmanagers.”* (Floyd & Lane, 2000:171). Mintzberg benadrukt ook de ontwikkeling van werknemers die steeds meer management taken overnemen en noemt dit *‘managing beyond the manager’*: *“...people without formal managerial responsibility embrace some of the tasks of managing... As knowledge work and networks become more prevalent, power over certain kinds of decision making passes naturally to nonmanagers... strategies emerge from the venturing efforts of the professionals themselves.”* (Mintzberg, 2009: 147-148). In dit onderzoek blijken ook een aantal werknemers zonder management functie een belangrijke rol te hebben in het nastreven en legitimeren van management innovatie (zie Tabel 11). Er zal nader onderzoek moeten plaatsvinden naar de rollen en rolconflicten van werknemers zonder management functie, als *‘interne veranderingsagenten’* in het nastreven en legitimeren van management innovatie.

Aanbeveling 3: Onderzoek naar de invloed van ‘network centrality’ op de rollen en rolconflicten van het middenmanagement in management innovatie

Pappas & Wooldridge definiëren, op basis van literatuur Wasserman & Galaskiewicz (1994) en Knoke & Kuklinski (1982), *‘network centrality’* als volgt:

“Centrality’ typifies the actors’ involvement in a given network and it has been used to explain a person’s access to information and control over resources.” (Pappas & Wooldridge, 2007:331)

Recent onderzoek wijst erop dat de strategische invloed van de middenmanager afhankelijk is van zijn *‘network centrality’* (Wooldridge et al., 2008; Pappas & Wooldridge, 2007): *“...network position both within and outside the organization influences role enactment and participation in the strategy process.”* (Wooldridge et al., 2008: 1205). Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen hoe *‘network centrality’* de rollen en rolconflicten van het middenmanagement in het management innovatie proces beïnvloeden.

Aanbeveling 4: Invloed van vertrouwen van het TMT in het middenmanagement op de mate van rolconflicten en de mate van intrinsieke motivatie van het middenmanagement

Recent onderzoek legde de nadruk op de *‘interface’* rol van het middenmanagement in het identificeren van management problemen, het vinden van oplossingen, en het uitzetten en implementeren van veranderingsinitiatieven (Raes et al., 2011). Bij het succesvol uitvoeren van deze *‘interface’* rol is het belangrijk dat er sprake is van vertrouwen tussen het TMT en het middenmanagement. Middenmanagers die actief worden betrokken zijn en vertrouwen hebben in het TMT zijn meer geneigd constructief kritisch te zijn op de strategie en de succesvolle implementatie (Raes et al., 2011; Martin & Eisenhardt, 2010; Kelley, 1992). Het is daarom ook interessant om nader te onderzoeken wat de invloed is van vertrouwen van het TMT in het middenmanagement op de mate van rolconflicten en de mate van intrinsieke motivatie van het middenmanagement in het nastreven en legitimeren van management innovatie.

Aanbeveling 5: Onderzoek naar de invloed van doorstroming van het middenmanagement naar het TMT en de blokkades in de doorstroming op strategische vernieuwing

Goed geleide ondernemingen worden wellicht geleid door succesvolle middenmanagers. Het is interessant om te onderzoeken of bedrijven die worden geleid door succesvolle middenmanagers, die promotie hebben gemaakt in de organisatie, beter in staat zijn om strategische vernieuwing en innovatie te stimuleren.

Daarbij is het ook interessant om te onderzoeken welke blokkades de doorstroming belemmeren en hoe deze blokkades kunnen worden doorbroken.

Aanbeveling 6: Verbreden van de onderzoekscontext

Strategische middenmanagement activiteiten kunnen het beste worden bestudeerd in grote organisaties, die zich bevinden in een dynamische, complexe en concurrerende omgeving (Floyd & Wooldridge, 2000). In dit onderzoek wordt management innovatie onderzocht in een tot nu toe nog onderbelichte context, die van een gereguleerde omgeving (Ministerie van Defensie).

Het is aan te bevelen om onderzoek te doen bij andere bedrijven binnen diverse industrieën. Door de onderzoekscontext te verbreden kan er worden vastgesteld in hoeverre de bevindingen uit dit onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd. De verwachting is dat ook bij andere grote bedrijven die in een gereguleerde, geïstitutionaliseerde taakomgeving werken (zoals bijvoorbeeld accountantskantoren, ziekenhuizen en andere overheidsbedrijven) management innovatie noodzakelijk is. In een dergelijke context is het heel lastig om vernieuwing te introduceren en realiseren en is de kans op rolconflicten naar verwachting groter. Ook in deze omgeving zal naar verwachting de championing rol en faciliterende rol van het middenmanagement van belang zijn in het nastreven en legitimeren van management innovatie.

Aanbeveling 7: Onderzoek naar de belangrijkste valkuilen en ‘enablers’ voor management innovatie

Nader onderzoek naar de effectiviteit van de verschillende activiteiten (Birkinshaw et al, 2008), de ‘enablers’ en de valkuilen in het management innovatie proces kunnen bijdragen tot een verdere verrijking van de literatuur. In het empirisch onderzoek worden door zowel het top-, midden-, frontlinie management als medewerkers een aantal valkuilen voor management innovatie benoemd zoals: geen tijd (case 2,3,4) / uitsluitend top down (case 2) / verbureaucratisering van verbetertrajecten (case 2) / teveel ‘smart talk’ (case 2,3,4) / te beperkte groep (feestje van de elite: case 2 en case 4) / geen aantoonbaar korte termijn succes (case 2,3,4) en geen continuïteit (case 2,3,4). Deze punten moeten echter nog nader worden onderzocht op gemeenschappelijkheid en kunnen nog verder worden uitgebreid.

4.6 Conclusie

In dit onderzoek zijn de theoretische raamwerken van Birkinshaw et al. (2008) en Floyd & Lane (2000), twee artikelen in het wetenschappelijke toptijdschrift *Academy of*

Management Review (AMR), gecombineerd en geïllustreerd in het empirisch onderzoek. Dit heeft geleid tot interessante nieuwe inzichten.

Dit onderzoek laat zien dat de middenmanager een belangrijke interne veranderingsagent kan zijn in het nastreven en legitimeren van management innovatie. De middenmanager heeft een championing rol en een faciliterende rol in het management innovatie proces. In het empirisch onderzoek benadrukken zowel top-, midden-, frontlinie management als medewerkers hoe belangrijk de championing rol en faciliterende rol van het middenmanagement kan zijn in het management innovatie proces. De middenmanager kan de smid zijn die het nieuwe gereedschap smeedt voor het frontlinie management, om de organisatiedoelen van het TMT te kunnen bewerkstelligen.

De mate van actieve betrokkenheid en intrinsieke motivatie van het middenmanagement en de mate van vertrouwen van het topmanagement in het middenmanagement hebben een positief modererende werking op de championing rol en faciliterende rol van het middenmanagement in het management innovatie proces. Rolconflicten zorgen voor terughoudendheid in het uitvoeren van de championing rol en faciliterende rol en hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van het middenmanagement.

In de literatuur wordt aangegeven dat management innovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het bevorderen van prestaties binnen organisaties (Birkinshaw et al., 2008; Hamel & Breen, 2007). Het empirisch onderzoek bevestigt deze verwachting en laat zien dat management innovatie een positieve invloed heeft op de '*organizational performance*' (Tabel 16:F1). Middenmanagers kunnen een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van management innovatie en bepalen daarmee mede het succes van management innovatie voor de organisatie. Dit inzicht onderstreept het strategisch belang van de management rollen van de middenmanager in grote organisaties.

Deze doctoraalscriptie levert een bijdrage aan de opkomende dialoog over management innovatie en biedt aanbevelingen voor vervolgonderzoek, die kunnen bijdragen aan een verdere verrijking van de literatuur. Met de inzichten van dit onderzoek kan de middenmanager zijn management rollen in strategische vernieuwing nog verder versterken.

LITERATUURLIJST



- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 169-183.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14: 69-83.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 523-549.
- Barlett, C.A. & Ghoshal, S. (1996). Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal. *Sloan Management Review*, 37,2: p. 23-36
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14: 23-46.
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*. Cornwall: John Wiley & Sons
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845.
- Birkinshaw, J. & Mol, M. J. (2008). *Giant Steps in Management: Innovations that change the way we work*. 1^{ste} druk, Dorchester: FT Prentice Hall.
- Birkinshaw, J. & Mol, M. J. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4): 81.
- Bouquet, C. & Birkinshaw, J. (2008a). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*. 51: 577–601.
- Bouquet, C. & Birkinshaw, J. (2008b). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34: 477–508.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard University Press.
- Burgelman, R.A. (1983a). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8: 61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223-244.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A strategic process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39: 24-56.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British*

- Journal of Management***, 14: 131-142.
- Carroll, J.M. & Swatman, P.A. (2000). Structured-case: A methodological framework for building theory in information systems research. ***European Journal of Information systems***, 9: 235-242.
- Chakravarthy, B.S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. ***Academy of Management Review***, 7:35-44.
- Chandler, A.D. (1977). ***The Visible Hand***. Belknap Press: Cambridge
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. ***Journal of Management Studies***, 47, 1154-1191.
- Currie, G. & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. ***Journal of Management Studies***, 42: 1325-1356.
- Currie, G. & Procter, S.J. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. ***Human Resource Management Journal***, 11, 3, 53–69.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). ***Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior***. New York: Plenum.
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. ***R&D Management***, 37, 3, 197-208
- Dul, J. & Hak, T. (2008). ***Case Study Methodology in Business Research***. Oxford: Elsevier Science & Technology.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: issue selling and organizational change. ***Academy of Management Journal***, 44, 3, 716–36.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. ***Strategic Management Journal***, 18: 407–423.
- Dutton, J.E. & Ashford, S.J. (1993). Selling Issues to Top Management. ***Academy of Management Review***, 18:397-428.
- Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). ***Beyond the hype: Rediscovering the essence of management***. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. ***Academy of Management Review***, 14(4): 532-550.
- Fenton-O'Creevy, M. & Nicholson, N. (1996). ***Middle Managers: Their Contribution to Employee Involvement***. London: London Business School.
- Floyd, S.W. & Lane, P.J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing

- Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154-77.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (2000). ***Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process***. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Spring: 123-143.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. ***Journal of Management Studies***, 34: 465-485.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1996). ***The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage***. San Francisco: Jossey-Bass.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. ***Academy of Management Executive***, 8(4):47-56.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. ***Strategic Management Journal***, 13: 153-167.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. (1997). ***De geïndividualiseerde onderneming. Een fundamenteel nieuwe benadering van management***. Schiedam: Scriptum Management.
- Grey, C. (1999). We are all managers now; We always were: On the development and demise of management. ***Journal of Management Studies***, 36(5), 561-585.
- Guth, W. D. & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. ***Strategic Management Journal***, 7: 313–327.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. ***Academy of Management Review***, 30: 472–491.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). ***Het einde van management zoals wij het kennen***. 1^{ste} druk, Amsterdam: Business Contact
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. ***Harvard Business Review***, 84(2): 72-84.
- Hamel, G. (2002). ***Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life***. Boston: Harvard Business School Press
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). ***Reengineering the Corporation***. HarperCollins: New York.
- Huguenin, P. (2009). ***Een Lean overheid***. Utrecht: Stretta.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical

- change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47: 31-69.
- Huy, Q.N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79 (8),72-79
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60 (July-August): 95-106.
- Katzenbach, J. R. (1996). *Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company*. Times Books
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday/Currency.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4: 49–74.
- Klein, H.K. & Myers M.D. (1998). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23: 67–94.
- Knoke, D. & Kuklinski, J. (1982). *Network Analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kotter, J. (2006). *Our Iceberg Is Melting. Changing and Succeeding under any Conditions*. Londen: Macmillan.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. MacGraw-Hill: New York.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45: 294–316.
- Mars, A. (2010). *Jongleren met loyaliteiten. Het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager*. Assen: Van Gorkum.
- Martin, J. A. & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Crossbusiness- unit collaborations and performance in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53: 265–301.
- McCalman, J. & Paton, R. A. (1992). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. London: Paul Chapman.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative datanalysis: an expanded sourcebook*. Sage: Beverly Hills.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. 1^{ste} druk, UK: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H., Alhstrand, B. & Lampel, J. (2007). *Op strategie-safari, een rondleiding door de wildernis van strategisch management*, zesde druk, Schiedam: Scriptum management.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24: 934-948.

- Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27: 1179-1208
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69: 96-104.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29/3: 9–18.
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers: who they are, how they work, why they matter*. 1^{ste} druk, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Pappas, J. M. & Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44: 323-341.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1, 267-292.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn talk into action*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- Raes, A.M.L., Heijltjes, M.G., Glunk, U. & Roe, R.A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36 (no.1): 102-126.
- Rodan, S. & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25: 541-562.
- Schilit, W. K. & Locke, E. A. (1982). A study of upward-influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27(2): 304-316.
- Shi, W., Markoczy L., G. & Dess, G. (2009). The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and Tertius Iungens. *Journal of Management*, 35(6): 1453 - 1480.
- Sims, D. (2003). Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling. *Human Relations*, 56: 1195–1211.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379–387.

- Stoker, J. I. (2006). Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management*, 32(1): 31-42.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research—Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage: Newbury Park, CA.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L.G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational. *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 41, No. 4, 213–226
- Vaccaro, I. (2010). *Management Innovation, Studies of the Role of Internal Change Agents*. Rotterdam: ERIM.
- Vaccaro, I., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2011). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, nog te verschijnen.
- Van den Bosch, F.A.J. (2008a). Grote stappen voorwaarts. Lessen van 50 radicale historische innovaties in het management. *FD Strategie*, maart.
- Van den Bosch, F.A.J. (2008b). Middenkader heeft de macht. Manager bepaalt Succes. *FD Strategie*, mei.
- Verhage, L. (2009). *Management Methodology for Enterprise Systems Implementations*. Delft: Eburon Academic Publishers, Dutch Senior Academic Series.
- Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. (2005). Why management matters most. *EBF*, issue 22, augustus.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming, strategieën voor succesvol concurreren*. 1e druk, 3e (licht gewijzigde) oplage, Deventer: Kluwer.
- Wasserman, S. & Galaskiewicz, J. (1994). *Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34:1190-221.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series volume 5*. 4e druk, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Management innovatie:

Onderzoek naar de rollen en rolconflicten van het middenmanagement

Een van de fundamentele principes van strategisch management is dat, in dynamische omgevingen, innovatie kan helpen om organisaties beter te laten presteren dan hun concurrenten. Dit kan uiteindelijk resulteren in een concurrentievoordeel. Recent onderzoek laat zien dat management innovatie, dat wil zeggen nieuwe management praktijken, processen, structuren en principes, een onderbenutte bron van strategische vernieuwing is en meer aandacht vereist in de dagelijkse praktijk van het management.

Dit onderzoek laat zien dat de middenmanager een belangrijke interne veranderingsagent kan zijn in het nastreven en legitimeren van management innovatie. De middenmanager kan de smid zijn die het nieuwe gereedschap smeedt voor het frontlinie management, om de organisatiedoelen van het topmanagement te kunnen bewerkstelligen.

De rollen en rolconflicten van de middenmanager in het management innovatie proces zijn in dit onderzoek in kaart gebracht. Er wordt meer inzicht gegeven in de belangrijke implementatiefase van het management innovatie proces. Dit onderzoek geeft aan hoe het middenmanagement zijn effectiviteit in het management innovatie proces nog verder kan vergroten.

Deze doctoraalscriptie levert een bijdrage aan de opkomende dialoog over management innovatie en biedt aanbevelingen voor vervolgonderzoek, die kunnen bijdragen aan een verdere verrijking van de literatuur. Met de inzichten van dit onderzoek kan de middenmanager zijn management rollen in strategische vernieuwing nog verder versterken.

