

Hoe leidinggevenden innovatief werkgedrag van medewerkers beïnvloeden

Effectieve interactie: meer innovatie

Innovatie is essentieel voor de lange termijn levensvatbaarheid van organisaties. Hoe kan de dagelijkse interactie tussen leidinggevende en medewerker bijdragen aan het versterken van innovatief werkgedrag in organisaties? Bewustzijn bij de leidinggevende blijkt het startpunt.

Mirjam Boxen

Een voorbeeld uit de praktijk: de algemeen directeur van bedrijf X houdt op de nieuwjaarsborrel een gloedvol betoog over de noodzaak van vernieuwing en innovatie. Het komende jaar zal hij ideeën voor nieuwe producten en dienstverlening verwelkomen, om zo de aansluiting van het bedrijf op de veranderende klantbehoefte te verbeteren. De volgende dag stelt een medewerker de directeur voor een bestaand product geschikt te maken voor een nieuwe afzetmarkt. De directeur reageert met een afwezig: 'Ja..., regel het maar.' De medewerker, teleurgesteld over deze weinig belangstellende reactie, verlaat het kantoor van de directeur en laat het idee varen.

Wellicht lijkt dit korte contact tussen medewerker en leidinggevende u niet van belang. Ardon stelt echter dat organisatieverandering veelal blokkeert door de alledaagse interactie tussen leidinggevenden en medewerkers (Ardon, 2011). Wanneer het bevorderen van innovatief werkgedrag van medewerkers het doel is, is het dan ook relevant om het contact dat leidinggevenden en medewerkers hebben over innovatie, te verbeteren.

Onderzoek naar innovatief werkgedrag

Van april tot oktober 2015 deed ik onderzoek naar hoe de handelingspraktijk van leidinggevenden het innovatief werkgedrag van medewerkers beïnvloedt. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestond uit alle leidinggevenden en medewerkers van een handels-

bedrijf en dienstverlenende organisatie op het gebied van plaatsbepalingstechnologie (GPS). De organisatie richtte zich ten tijde van het onderzoek - met twee bv's - op het leveren van producten en diensten aan klanten in de overheidssector, landbouw, geodesie, bouw- en infrasector, hydrografie en waterbouw. De organisatie is werkzaam vanuit drie locaties in Nederland en bestond tijdens het onderzoek uit 58 personen.

De praktische aanleiding tot het onderzoek was de constatering van de directie dat de organisatie over de gehele linie te weinig kansen in de markt signaleerde

Innovatie is overal om ons heen

en verzilverde. De directie achtte toenemend innovatief gedrag van medewerkers onmisbaar voor blijvend organisatiesucces. Verschillende pogingen om innovatief gedrag van medewerkers te stimuleren, hadden niet tot het gewenste effect geleid.

Centraal in het onderzoek stond de vraag: *Wat kenmerkt de handelingspraktijk van leidinggevenden die innovatief werkgedrag van medewerkers bevordert?*

De praktijkrelevantie van het onderzoek bestond eruit leidinggevenden inzicht te geven in welke gedragingen zij kunnen versterken om het innovatief werkgedrag van hun medewerkers te stimuleren. Voor HRD'ers is deze kennis relevant omdat zij daarmee gericht kun-

Het verschil tussen innovatie en alledaags verbeteren

De definities en typering van het begrip 'innovatie' zijn talrijk. Vanwege de praktijkwaarde richtte mijn onderzoek zich op de literatuur die innoveren interpreteert als onderdeel van doorlopend leren en verbeteren binnen organisaties. Indien innovaties aansluiten bij bestaande praktijken in organisaties, werpt de vraag zich echter op hoe innovatie anders is dan 'gewone' probleemoplossing en regulier verbeteren.

Stel: een groep medewerkers heeft geen toegang tot e-mail als gevolg van een computerprobleem. Als vervolgens hun salesresultaten verbeteren doordat zij vaker de telefoon pakken om contact te hebben met klanten, wordt dat niet beschouwd als een innovatieve actie. Als een organisatie echter intentioneel deze actie onderneemt om klantrelaties en salesresultaten te verbeteren, wordt dit wél als innovatief gezien (voorbeeld ontleend aan King & Anderson, 2002). Hiermee vinden we het

eerste onderscheid tussen innovatie enerzijds en routinematige verbetering anderzijds: het begrip 'intentioneel' maakt het verschil (King & Anderson, 2002).

Om een verbetering te classificeren als een innovatie, dient deze daarnaast te voldoen aan de volgende criteria:

- een innovatie is nieuw voor de omgeving waarin zij wordt geïntroduceerd (Verdonschot, 2009)
- een innovatie is een concreet product, proces of procedure die op de markt wordt geïntroduceerd om te voldoen aan de behoefte van een klant of de markt (Damanpour, 1991)
- een innovatie is pas een innovatie als deze wordt gebruikt. Een nieuw idee kan het begin zijn van een innovatie, maar kan in zichzelf geen innovatie worden genoemd (King & Anderson, 2002).

nen interveniëren op effectievere interacties tussen leidinggevende en medewerker, indien innovatie een strategisch speerpunt van hun organisatie is.

In dit artikel scherp ik eerst het begrip 'innovatie' aan. Daarna beschrijf ik welke rol leidinggevendens spelen in het bevorderen van innovatie. Vervolgens ga ik in op de conclusies van het onderzoek, om van daaruit te eindigen met enkele handvatten voor HRD'ers en leidinggevendens om innovatief werkgedrag in hun praktijk te bevorderen.

Innovatie: een alledaags fenomeen?

Je hoeft niet ver te kijken om te concluderen dat innovatie inmiddels een gangbaar onderdeel is van onze werkelijkheid. Google de term 'innovatie' en in 0,54 seconden krijg je ongeveer 7.310.000 resultaten. De Engelse vertaling 'innovation' levert zelfs 386.000.000 resultaten op. Innovatie is overall om ons heen. Technologische en marktontwikkelingen volgen elkaar snel op, waardoor de levenscyclus van producten en diensten korter is dan voorheen. Om als bedrijf succesvol te zijn in de toenemend competitieve omgeving met een continue klantvraag naar kwaliteit, moeten organisaties hun producten en diensten doorlopend verbeteren en vernieuwen (Damanpour & Schneider, 2006). In de literatuur worden innovaties zelfs gezien als een van de belangrijkste factoren voor duurzame winst(groei) (Verbeeten, 2014). Interessant genoeg blijkt uit recent onderzoek onder 247 senior executives in Noord-Amerika, Europa en India dat, hoewel leidinggevendens in organisaties het belang van innovatie voor hun bedrijf onderschrijven, tegelijkertijd slechts de helft van de respondenten aangeeft dat hun bedrijf 'top of class' is, als het gaat om innovatie (Criswell & Martin, 2007). Het belang van innovatie lijkt dus voor veel organisaties helder, maar hoe zij ook innovatief leren te zijn, is vaak een zoektocht. Dit is een verschijnsel dat ik in mijn werkpraktijk zowel binnen overheids-

organisaties, multinationals als mkb-bedrijven tegenkom.

Waar innovatie wellicht allereerst associaties oproept met R&D-afdelingen in organisaties, is op dit moment innovatie onderwerp van onderzoek van uiteenlopende academische en niet-academische disciplines, waaronder economie, sociologie, accountancy, marketing, bedrijfskunde, management, psychologie en industrieel ontwerp. Volberda, van den Bosch & Jansen (2006) vonden in hun onderzoek naar innovatie in Nederlandse organisaties zelfs dat slechts 25% van alle innovaties samenhangt met technische kennis afkomstig uit R&D-investeringen. De overige 75% van alle innovaties komt voort uit veranderingen in de organisatie en aansturing van het werk.

Het spectrum aan innovaties dat dan ontstaat, valt onder meer uit te splitsen in radicale en incrementele innovaties, waarbij de eerste categorie het meest is onderzocht (De Jong, 2007).

Radicale innovaties zorgen voor fundamentele wijzigingen in de activiteiten van de organisatie; incrementele innovaties hebben betrekking op innovaties die aansluiten bij bestaande praktijken in de organisatie (Verbeeten, 2014). Hoewel radicale innovaties wellicht meer tot de verbeelding spreken, is het de vraag of deze categorie innovaties aansluit bij de dagelijkse praktijk van veel organisaties (De Jong, 2007). De aandacht voor werkmethode waarin continue verbetering van het werk centraal staat, zoals in de lerende organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2011) en Kaizen (Den Breejen, 2009), lijkt voor steeds meer organisaties gangbaar te worden.

De rol van de leider

Leiderschap speelt een essentiële rol in het faciliteren van innovatieve inspanningen (Mumford, 2010). Onderzoeken naar de concrete interventies die leiding-

gevend kunnen plegen om innovatief werkgedrag te bevorderen, zijn echter zeldzaam (Mumford, 2010). Waar de relatie tussen leiderschap en innovatie onderwerp is van onderzoek, ligt het accent doorgaans op toepassing van theoretische leiderschapsmodellen, waaronder transformationeel leiderschap en participatief leiderschap (De Jong, 2007). Het is niet zeker of deze leiderschapsmodellen, beschreven vanuit reguliere werkpraktijken, ook correleren met innovatief werkgedrag van medewerkers. De Jong stelt dat een construct als transformationeel leiderschap oorspronkelijk is ontwikkeld om de impact van leiders op performance te analyseren, in plaats van op het effect ervan op innovatieve inspanningen (De Jong, 2007).

Definities van wat leiderschap is, verschillen per onderzoek en onderzoeker. Mijn onderzoek volgde de definiëring van Wierdsma & Swieringa, die stellen dat leidinggeven zich kenmerkt door het activeren van het gewenste gedrag in rechtstreekse interactie met mensen (Wierdsma & Swieringa, 2011). Deze definitie én het belang dat Ardon verbindt aan deze dagelijkse interactie, waren belangrijke theoretische pijlers onder de keuze om nauwkeurig te kijken naar welk gedrag van leidinggevend van invloed is op het innovatief werkgedrag van medewerkers. Innovatief werkgedrag van medewerkers werd in het onderzoek gedefinieerd als: 'een set gedragingen van individuen die is gericht op de initiatie en bewuste introductie (in hun werk, groep of organisatie) van nieuwe en bruikbare ideeën, producten, processen of procedures' (De Jong, 2007: p. 214). Door het concept van innovatief werkgedrag als uitgangspunt te nemen, richtte het onderzoek zich zowel op de initiatiefase waarin een individu innovatiekansen signaleert en op ideeën komt, als op de implementatiefase waarin er medestanders voor een idee worden gezocht en een idee wordt geïmplementeerd. Inzoomen op de dagelijkse interactie die dit innovatief werkgedrag beïnvloedt betekent: kijken naar het verschil in effect tussen een reactie als 'Wat gaat het opleveren?' en een uitspraak als 'Kom even zitten, dan hebben we het erover'.

Opzet en uitvoering van het onderzoek

Het beschreven onderzoek heeft plaatsgevonden tussen april en oktober 2015. Het onderzoek is uitgevoerd in een mixed-method opzet. Het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek vormde de eerste onderzoeksfase. Alle 58 medewerkers en leidinggevenden van beide bv's ontvingen een elektronische vragenlijst. De vragenlijst voor leidinggevenden bevatte tien vraagitems (ontleend aan De Jong, 2007). Vijf items waren gerelateerd aan het verkennen van mogelijkheden (bijvoorbeeld: Hoe vaak komt het voor dat deze medewerker zich openlijk afvraagt hoe dingen beter zouden kunnen?), vier items waren gerelateerd aan het genereren van ideeën (bijvoorbeeld: Hoe vaak komt het voor dat deze medewerker nieuwe benaderingen bedenkt voor de uitvoering van taken?). Nog eens vier items waren gerelateerd aan de promotie van ideeën

(bijvoorbeeld: Hoe vaak komt het voor dat deze medewerker sleutelfiguren enthousiast maakt voor vernieuwingen?) en vier items maten het gedrag gericht op de realisatie van ideeën (bijvoorbeeld: Hoe vaak komt het voor dat deze medewerker zich inspanning om vernieuwingen gerealiseerd te krijgen?).

Leidinggevend werd tevens gevraagd of hun organisatie in de afgelopen drie jaar innovaties had doorgevoerd, inclusief nieuwe producten of diensten, strategie, organisatiestructuur en marketingconcepten.

De vragenlijst voor medewerkers bevatte vijftig vraagitems die betrekking hadden op de handelingspraktijk van hun leidinggevend. De onderzochte handelingspraktijk bevatte dertien constructen, waaronder *Het voorbeeld geven* (voorbeeld: Mijn leidinggevende stelt nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten voor), *Visie uitdragen* (voorbeeld: Mijn leidinggevende draagt een visie uit over de waarde van innovatie in mijn be-

Leiderschap speelt een essentiële rol in het faciliteren van innovatieve inspanningen

drijf), *Steun voor innovatie* (voorbeeld: Mijn leidinggevende is iemand waar je op kunt rekenen, ook als je iets onderneemt dat minder succesvol is) en *Belonen* (voorbeeld: Mijn leidinggevende houdt bij het vaststellen van mijn beloning rekening met mijn bijdragen aan vernieuwing).

Medewerkers werden tevens bevraagd op hun eigen innovatieve output: de resultaten van beide fasen van het innovatieproces. In de verwerking van de vragenlijsten werden de medewerkers aan hun leidinggevende gekoppeld.

Het kwantitatief onderzoek werd gevolgd door twee semigestructureerde groepsinterviews met medewerkers, tien respondenten in totaal. Ze werden bevraagd op het belang van innovatie voor hun bedrijf en de plaats van innovatief werkgedrag in hun dagelijks werk. Gevraagd werd naar alledaagse voorbeelden van de interactie tussen henzelf en hun leidinggevende over een innovatief idee.

Conclusies van het onderzoek

De onderzoeksresultaten van zowel het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek wijzen in de richting van een sterke samenhang tussen steun voor innovatie van leidinggevend en innovatief werkgedrag van medewerkers. In het kwalitatief onderzoek lijkt de reactie van de leidinggevende op een innovatief idee van de medewerker een belangrijk onderdeel van dit gedeelte van de handelingspraktijk van leidinggevend. Een leidinggevende die enthousiast reageert en

Tabel 1. Overzicht van reacties die innovatief werkgedrag lijken te beïnvloeden

Positief	Negatief
'De tijd nemen om ernaar te kijken.'	'Wat gaat het opleveren?'
'Door sparren komt een idee vaak op een hoger plan.'	'Het wordt teruggekaatst en jij moet het oppakken.'
'Dat mijn manager ervoor openstaat.'	'Regel het maar.' En dan sta je alleen, voor je gevoel.'
'Luisteren en er iets mee doen.'	'Ik moet altijd wel met een compleet plan komen, helemaal uitleggen, voordat er gehoor aan wordt gegeven.'

met de medewerker meedenkt over doorontwikkeling, versus een leidinggevende die afhoudend reageert of het idee 'kleiner' maakt, lijkt effect te hebben op het innovatief werkgedrag van de medewerker én op zijn bereidheid om een volgende keer nogmaals een idee te opperen. Tabel 1 somt enkele reacties op die respondenten noemden als van invloed op hun innovatief werkgedrag.

Daarnaast geeft het kwalitatief onderzoek aanwijzingen dat delegeren door de leidinggevende een positieve invloed heeft op het innovatief werkgedrag van medewerkers. Zowel de eigen beslisruimte voor medewerkers, individuele vrijheid, als zeggenschap over indeling van eigen tijd lijken hier van belang.

In de groepsinterviews werden tevens factoren benoemd die volgens respondenten van invloed zijn op innovatief werkgedrag, maar die geen onderdeel waren van het onderzoeksmodel. Deze factoren vallen te bundelen als 'de mate en kwaliteit van samenwerking met collega's'. 60% van de respondenten uit de groepsinterviews wijst op de invloed van de samenwerking met collega's op hun individuele innovatieve werkgedrag. Een eerste onderdeel van deze samenwerking betreft de invloed van het gehuisvest zijn op drie locaties. De medewerkers die functioneel samenwerken met collega's die op een andere vestiging gestationeerd zijn, ervaren dit doorgaans als van negatieve invloed op het samenwerken aan innovaties. Een voorbeelduitspraak die hierop wijst is: 'Ik zit in [plaats X], wij zien elkaar nooit. Dat is niet handig. Ik wil af en toe een beetje sparren. Dat lukt dan niet en dat helpt niet mee.' In positieve zin lijkt hetzelfde te gelden. Medewerkers die regelmatig persoonlijk met collega's kunnen sparren over innovaties, lijken dit als van positieve invloed te ervaren op hun innovatief werkgedrag. Een voorbeelduitspraak die hierop wijst is: 'Als je bij elkaar in een kamer zit, ontstaat er meer.'

Maar als het overleg er is, lijkt daarnaast ook de kwaliteit van het overleg van belang. Twee respondenten wijzen op de invloed van de samenstelling van teams op de innovatieve kwaliteit van hun overleg, en dan met name de mate van homogeniteit.

Een illustrerende uitspraak is: '[Bv 1] komt op mij over als meer een team dan [bv 2]. Dat komt misschien doordat ze grotendeels uit hetzelfde wereldje komen, dezelfde ach-

tergrond. Wij zijn met heel veel verschillende mensen. Technenuten, mensen uit de landmeetkundige wereld, verkopers... Het is een wat gemêleerder gezelschap, waardoor je misschien minder snel op één lijn zit of eenzelfde denkwijze hebt.'

De uitspraak van een verkoper wijst op de invloed van heterogeniteit in functionele gebieden: 'Wij werken niet met regio's, ieder heeft zijn eigen specialiteit, "dat is mijn winkeltje". Mijn collega die zich bezighoudt met [een andere specialiteit] heeft daar niks mee. Ik snap zijn wereld niet en hij snapt mijn wereld niet. Dus als ik iets innovatiefs verzin, heb ik er niet gelijk iets aan.'

Innovatief klimaat

In het kwalitatief onderzoek leek op verschillende momenten verwezen te worden naar de invloed van het organisatieklimaat op het innovatief werkgedrag van medewerkers. Het betrof hier spontane antwoorden van respondenten; innovatief klimaat was geen onderdeel van het onderzoeksmodel en daarmee van de interviews. Omdat medewerkers het, naast de handelingspraktijk van leidinggevendenden, als terugkerende verklaring geven voor hun eigen mate van innovatief gedrag, is het relevant hier wat dieper op in te gaan.

Van de 100 meest toonaangevende mkb-bedrijven van 2014 noemt 77% een innovatieve bedrijfscultuur als een belangrijk aspect bij succesvol innoveren. 23% vindt dit zelfs het belangrijkste aspect (Onderzoek MKB Innovatie Top 100 2014, Kamer van Koophandel). In generiek opzicht valt organisatieklimaat te omschrijven als 'de heersende gevoelens, houdingen en normen in een organisatie. Het vertelt medewerkers wat belangrijk is en wat men beter kan laten' (De Jong, 2007: p. 216). Meer specifiek definieert De Jong een innovatief klimaat op basis van de volgende constructen:

- Veiligheidsbeleving.** De mate waarin medewerkers zich in hun werkgroep gemakkelijk voelen en waarin een eigen mening is toegestaan, zelfs als die afwijkt van het meerderheidsstandpunt.
- Streven naar excellentie.** Een gedeeld streven om taken zo goed mogelijk uit te voeren en om te zoeken naar verbetermogelijkheden.
- Steun voor innovatie.** De mate waarin medewerkers van hun collega's verbale en fysieke steun (denken te) krijgen als zij innoveren.

Alle drie de elementen kwamen aan bod in de groeps-interviews. In positieve zin is een gedane voorbeelduitspraak: 'Je wordt nergens op afgeschoten, je krijgt ruimte om fouten te maken. En daarvan te leren.' In negatieve zin is een voorbeelduitspraak: 'Het feit dat die innovatieve gedachte zo weinig leeft bij anderen dan de verkopers, dat weerhoudt mij er dan wel van om het op te pakken.' Innovatief handelen gebeurt dus niet in een vacuüm. Scott & Bruce (1994) suggereren dat medewerkers in organisaties waarschijnlijk hun innovatieve inspanningen staken als hun leidinggevende en/of collega's innovatie ontmoedigen. Theorie uit het psychologisch domein wijst erop dat de kans dat innovatie plaatsvindt groter is als individuen zich veilig genoeg voelen om de risico's te nemen die bij innovatie horen – niet alle innovaties zijn immers succesvol (King & Anderson, 2002).

Handvatten voor de praktijk

Wat kun je als HRD-professional met deze kennis? Zowel voor HRD'ers als leidinggevenden richt de eerste praktijkaanbeveling zich op het (sturen op) vergroten van vaardigheden die van positieve invloed lijken te zijn op innovatief werkgedrag: steun voor innovatie en delegeren. In mijn werkpraktijk kom ik vaak tegen dat deze ambitie er wel is, maar dat leidinggevenden op dit vlak onbewust ineffectief gedrag vertonen. Ineffectief gedrag kan zijn ingesleten in de loop der jaren, doordat de beoordeling van leidinggevenden bijvoorbeeld zelf weinig ruimte laat voor minder succesvolle initiatieven, of omdat de leidinggevende zich simpelweg niet bewust is van het effect van zijn gedrag. Lei-

Innovatief handelen gebeurt niet in een vacuüm

dinggevenden zouden met ondersteuning van HRD-professionals kunnen onderzoeken of van hun reactie richting medewerkers daadwerkelijk steun voor innovatie uitgaat, ervan uitgaande dat dat de bedoeling is. Collega-leidinggevenden en medewerkers zou om feedback kunnen worden gevraagd op het moment dat leidinggevenden niet handelen in overeenstemming met de visie die zij op dit gebied uitdragen.

De tweede praktijkaanbeveling richt zich op het analyseren van elementen die het innovatief werkklimaat in de organisatie beïnvloeden. Met name het kwalitatief onderzoek biedt aanwijzingen dat door een slimme geografische structuur van een organisatie en het bevorderen van 'innovatie-zin' van collega's, innovatief werkgedrag positief wordt beïnvloed. Leidinggevenden en HRD-professionals zouden kunnen nadenken over manieren om samenwerking meer in de (overleg)structuur te bevorderen. Een overlegklimaat waarin 'van elkaar leren' centraal staat, kan helpen om elkaar te inspireren en tot aanscherping van ideeën te komen. Bereidheid om elkaar te begrijpen lijkt hier essentieel,

en de leidinggevende kan ook hierin een voorbeeldrol vervullen. ●

Literatuur

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de Cirkel!* Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Criswell, C. & A. Martin (2007). *10 Trends: A Study of Senior Executives' Views on the Future*. Verkregen op 15 september 2015 van website Center for Creative Leadership, <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2007/03/TenTrends.pdf>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. & M. Schneider (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 2006(17), 215-236. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x.
- De Jong, J. (2007). *Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior* (proefschrift). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Den Breejen, J. (2009). *De High Performance Organisatie: een integrale aanpak*. Management van Leren én Veranderen. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- King N. & N. Anderson (2002). *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. London: Thomson.
- Mumford, M. et al. (2010). Leading for Innovation: Reevaluating Leader Influences on Innovation with Regard to Innovation Type and Complexity. *International Studies of Management & Organization*, 2010(40), 6-29.
- Scott, S.G. & R.A. Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 2010(38), 1442-1465.
- Verbeeten, F. (2014). Management accounting & control: Management control en innovatie. *MCA*, 2014(4), 36-42.
- Verdonchos, S. (2009). *Learning to innovate: a series of studies to explore and enable learning in innovation practices* (proefschrift). Enschede: Universiteit Twente.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch & J.J.P. Jansen (2006). *Slim Managen en Innovatief Organiseren*. Arnhem: Eiffel i.s.m. Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie en RSM. <http://hdl.handle.net/1765/14777>
- Wierdsma, A. & J. Swieringa, (2011). *Lerend organiseren en veranderen: als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.



Mirjam Boxen MHD is senior consultant leiderschap en organisatieontwikkeling bij Berenschot. Reageren op dit artikel? Dat mag rechtstreeks via m.boxen@berenschot.nl / 06 13 66 16 29.