





# HRM en innovatie: gooi de vensters open

Rien Huiskamp, Tanja de Jong en Mariska den Hoedt

*TNO en CNV BedrijvenBond zijn samen een project gestart dat zich richt op het stimuleren van innovatief werkgedrag van medewerkers. Het doel van dit project is toepasbare kennis en diensten ontwikkelen die bijdragen aan het innovatievermogen van organisaties. In dat kader heeft in 2006 een vragenlijstonderzoek plaatsgevonden. We onderzoeken in hoeverre innovatief werkgedrag versterkt kan worden door: HR-praktijken die gericht zijn op het motiveren van medewerkers en het bieden van speelruimte voor innovaties, het zelfvertrouwen en een proactieve opstelling van de persoon en tenslotte de kwaliteit van het sociale netwerk.*



Ons onderzoek moet ertoe bijdragen dat de innovatiekracht van Nederlandse bedrijven toeneemt. In deze bijdrage kijken we in het bijzonder naar de bijdrage van HRM aan die innovatiekracht. Na een korte uiteenzetting over het onderzoeksmodel, de hypothesen en de methoden van onderzoek richten we ons in dit artikel voornamelijk op de uitkomsten. Ten slotte doen we een aantal aanbevelingen voor de HR-praktijk. Innovatief werkgedrag van medewerkers vraagt ook om innovatie van HR-praktijken. Van HR wordt gevraagd enkele heilige principes over boord te zetten: andersdenkenden aan te trekken en afwijkend gedrag in de organisatie te ondersteunen, het onderscheid tussen insiders en outsiders te laten varen, zich minder te fixeren op de productie van formele regels en het principe van 'gelijke monniken, gelijke kappen' te laten vallen.

## Onderzoeksmodel

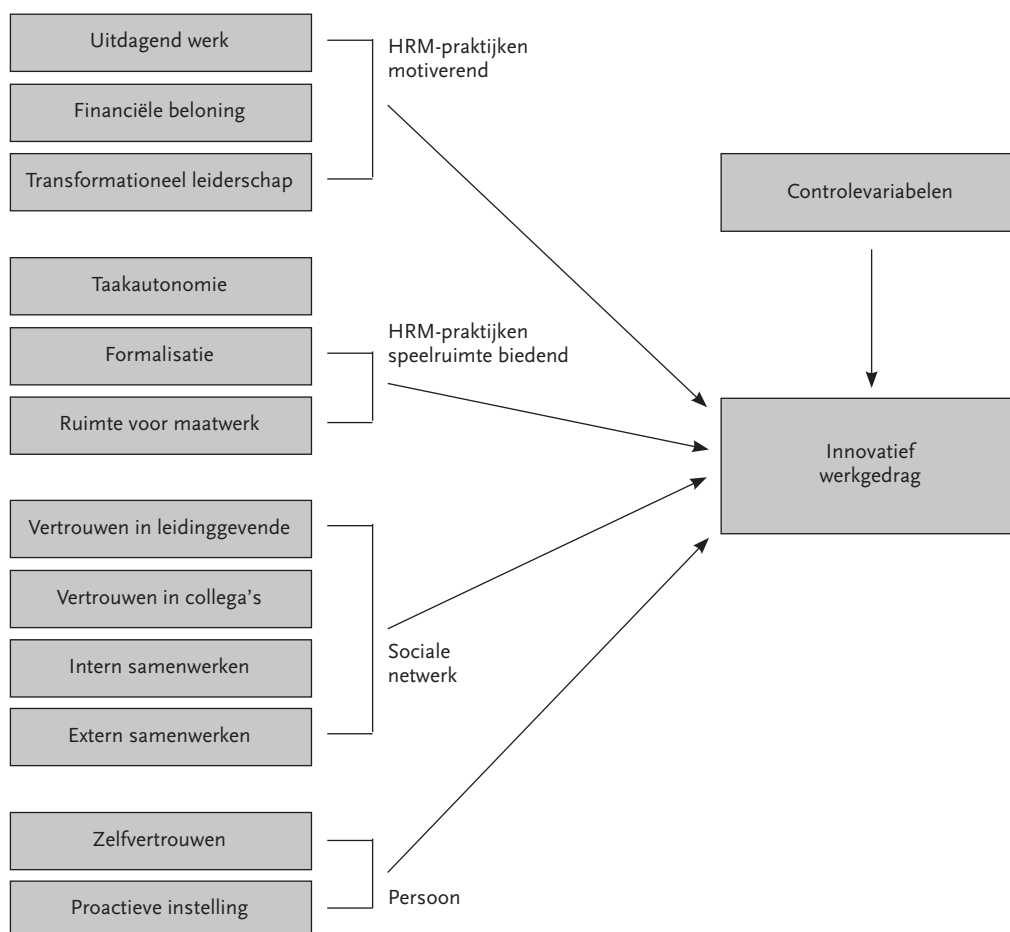
In de wetenschappelijke literatuur wordt een groot aantal determinanten voor innovatief werkgedrag van medewerkers genoemd: de persoonlijkheid van de werknemer, de taakkenmerken, het leiderschap van de leidinggevende, de organisatiestructuur en het organisatiebeleid (De Jong, 2006). In onderzoek is ook een relatie vastgesteld tussen HR-beleid en innovaties (Laursen & Foss, 2003). Van de Voorde, Dorenbosch & Kroon (2007) plaatsen daarbij een kanttekening. Zij benadrukken dat weinig studies naar de relatie tussen HR-beleid en innovatief werkgedrag een onderscheid maken tussen het organisatieniveau, het teamniveau en het niveau van de individuele werknemer. In deze opzet volgen wij hun voorbeeld door drie hoofddeterminanten van innovatief werkgedrag te

Rien Huiskamp, Tanja de Jong en Mariska den Hoedt zijn allen verbonden aan TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.

onderkennen: HR-praktijken, het sociale netwerk en de persoon zelf. Bovendien maken wij een onderscheid tussen twee aspecten van HR-beleid:

- HR-beleid gericht op het motiveren, prikkelen van werknemers tot innovatief werkgedrag. Alleen als een medewerker op de juiste manier wordt uitgedaagd, levert hij een goede prestatie en ontstaat de bereidheid nieuwe uitdagingen aan te gaan (Locke & Latham, 1990). Het zijn als het ware de push-factoren.
- HR-beleid gericht op het bieden van speelruimte voor innovatief werkgedrag. In de literatuur is bevestiging gevonden van de relatie tussen 'organisational empowerment' en innovatief werkgedrag (Spreitzer, 2007). Het zijn als het ware de pull-factoren.

In figuur 1 is het onderzoeksmodel afgebeeld.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel

De onderzoeksvraag luidt als volgt: wat is de bijdrage van HR-praktijken aan het stimuleren van innovatief werkgedrag van werknemers? We voegen daar een beleidsmatige vraag aan toe: wat kan de HR-professional doen om innovatief werkgedrag in de organisatie te bevorderen? Het innovatief werkgedrag omvat bijdragen van de werknemer aan zowel grote als kleine innovaties (Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006). Voorbeelditems zijn: 'ik draag bij aan het bedenken van nieuwe producten en diensten voor mijn organisatie' en 'ik draag bij aan het vergroten van de efficiency van onze werkprocessen'.

### Hypothesen

#### ***Hypothesen motiverende HR praktijken***

Als motiverende HR-praktijken voor het vertonen van innovatief werkgedrag onderscheiden we:

- het bieden van uitdagend werk;
- het belonen (financieel) van extra inspanningen;
- een praktijk van transformationeel leiderschap.

Immers het werk is gevarieerd, de medewerker wordt uitgedaagd zelf oplossingen te bedenken en het werk prikkelt de medewerker steeds om zijn best te doen. Ook verwachten we dat een financiële beloning voor extra inspanningen de medewerker aanzet tot het leveren van een innovatieve prestatie; de medewerker doet wat extra's en krijgt daarvoor een financieel schouderklopje. In de literatuur is veel gepubliceerd over transformationeel leiderschap, de leidinggevende die zijn medewerker stimuleert om talenten te ontwikkelen of onafhankelijk te denken (De Jong, 2006).

We formuleren drie hypothesen over motiverende HR-praktijken in relatie tot innovatief werkgedrag van de medewerker:

- H1a: naarmate medewerkers meer uitdagend werk hebben, zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen;
- H1b: naarmate medewerkers financieel beloond worden voor extra inspanningen, zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen;
- H1c: naarmate de leidinggevende meer transformationeel leiderschap toont, zullen medewerkers meer innovatief werkgedrag vertonen.

#### ***Hypothesen speelruimte biedende HR-praktijken.***

Als speelruimte biedende HR-praktijken onderscheiden we:

- de mate van formalisatie van procedures en regels in de organisatie;
- ruimte voor maatwerk: het bieden van ruimte voor maatwerkafspraken over onder andere arbeidstijden, de balans werk-privé en arbeidsvoorwaarden;
- het bieden van taakautonomie.



Wij zijn daarnaast geïnteresseerd in HR-praktijken die speelruimte bieden aan medewerkers. We onderscheiden drie vormen van speelruimte: speelruimte in procedures en regels, speelruimte voor het maken van maatwerkafspraken en speelruimte van de medewerker voor het uitvoeren van het werk (taakautonomie).

Formalisatie is de mate waarin regels, procedures, instructies en communicaties zijn geformaliseerd en opgeschreven (Khandwalla, 1977). Het is gericht op het handelen op een voorgeschreven, gestandaardiseerde wijze (Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000; Uzzi, 1997). Het beperkt experimenteren biedt dwingende richtlijnen om op nieuwe dingen te reageren (Lyles en Schwenk, 1992). We verwachten dat, in een organisatie met sterke formalisatie in termen van procedures, regels en controle, werknemers weinig speelruimte ervaren voor innovatief werkgedrag.

Ruimte voor maatwerkafspraken betreft ruimte voor overleg en afspraken met de direct leidinggevende over het combineren van werk en privé, het afstemmen van werktijden op de eigen wensen en de mogelijkheid keuzes te maken in arbeidsvoorwaarden (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002; Huiskamp, 2003, Nauta *et al.*, 2007). Het zijn wat Rousseau (2005) I-deals noemt. We verwachten dat meer ruimte voor maatwerkafspraken samengaat met een grotere mate van innovatief werkgedrag van de medewerker. Tot slot verwachten wij ook dat meer taakautonomie in het werk, zoals het zelf kunnen bepalen van de volgorde van werkzaamheden en de planning, leidt tot meer innovatief werkgedrag.

We formuleren drie hypothesen over HR-praktijken die speelruimte bieden in relatie tot innovatief werkgedrag van de medewerker. De hypothesen luiden als volgt:

- H1d: naarmate er in een organisatie sprake is van meer formalisatie, zullen medewerkers minder innovatief werkgedrag vertonen;
- H1e: naarmate er meer ruimte is voor maatwerkafspraken, zullen medewerkers meer innovatief werkgedrag vertonen;
- H1f: naarmate medewerkers beschikken over meer taakautonomie, zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.

#### **Hypothesen sociaal netwerk**

De laatste tijd wordt het sociale perspectief van innoveren opnieuw benadrukt (De Jong, 2006, Perry-Smith & Shally, 2003). Innoveren is niet louter een individuele aangelegenheid. Werknemers functioneren in een sociaal netwerk van leidinggevende, directe collega's en andere personen binnen en buiten de organisaties. In het *sociale netwerk* onderscheiden we twee concepten, vertrouwen en samenwerking:

- het vertrouwen in directe collega's (binnen de afdeling);
- het vertrouwen in de leidinggevende;
- de interne samenwerking met collega's en leidinggevende;
- de externe samenwerking met collega's in andere afdelingen en buiten de organisatie.

*Innoveren is niet louter  
een individuele  
aangelegenheid*

We zien vertrouwen als een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van een innovatieve bijdrage. Dat vertrouwen is nodig op het horizontale niveau van collega's onderling en verticaal tussen medewerker en de directe leidinggevende. Er bestaan veel verschillende definities van vertrouwen, maar de meeste overeenstemming lijkt te bestaan over de volgende omschrijving: "de intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van een andere persoon" (Möllering *et al.*, 2004). Individuen wijken bij innovaties af van gebaande paden, ze nemen risico en stellen zich kwetsbaar op. We verwachten dat een grote mate van vertrouwen in collega's en leidinggevende bijdraagt aan innovatief werkgedrag.

Samenwerken is een informeel proces van verbindingen tot stand brengen door collegiale uitwisseling (Osnowitz, 2006). Dit geldt zowel voor mensen binnen als buiten de organisatie. De samenwerkingsrelatie kan de bedrijfsgrenzen overstijgen, denk aan medewerkers in een innovatieve keten werkzaam bij opdrachtgevers of toeleveranciers. Voor veel innovaties is externe samenwerking een vereiste (De Jong, 2006). We veronderstellen dat zowel interne als externe samenwerking bijdraagt aan de innovatieve prestatie van de medewerker.

We formuleren de volgende vier hypothesen:

- H2a: naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in directe collega's, zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen;
- H2b: naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in de leidinggevende, zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen;
- H2c: naarmate medewerkers meer intern samenwerken, zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen;
- H2d: naarmate medewerkers meer extern samenwerken, zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.

**Hypothesen individu**

Al is innoveren een sociaal proces, de persoon moeten we zeker niet vergeten. Voor de *persoon* onderscheiden we:

- de proactieve opstelling van de medewerker in het werk;
- het zelfvertrouwen van de medewerker.

Spreitzer (2007) analyseerde de resultaten van twintig jaar onderzoek naar empowerment, zowel naar 'organisational empowerment' als naar 'personal empowerment'. Recente studies, zo stelt zij, focussen op een combinatie van beide en binnen het onderzoek naar 'personal empowerment' komt bovendien het accent te liggen op individuele disposities, zoals proactivity. Een proactieve opstelling wordt in onze visie gekenmerkt door zowel het nemen van initiatief als door zelfont-

plooiing. In de wetenschappelijke literatuur is veel geschreven over het onderwerp 'persoonlijk initiatief' (Frese *et al.*, 1997; Frese & Fay, 2001). Wat zoveel betekent als gedrag dat resulteert in een proactieve vervulling van werkdoelen en taken, waarin ook volhard wordt bij het tegenkomen van obstakels. Zelfontplooiing, je (willen) ontwikkelen op je werk wat betreft kennis, vaardigheden en competenties, rekenen we daartoe. We veronderstellen dat een proactieve opstelling van de medewerker een positieve rol speelt bij innovatief werkgedrag.

Diverse studies vonden een verband tussen zelfvertrouwen (self-efficacy) en innovatief werkgedrag (Redmond, Mumford & Teach, 1993; Tierney, Farmer & Graen, 1999; Axtell *et al.*, 2000). 'Self-efficacy' is iemands geloof dat hij succesvol een bepaalde handeling of taak uit kan voeren of een bepaald resultaat kan behalen (Bandura, 1994). In dit onderzoek wordt 'self-efficacy' onder de term 'zelfvertrouwen' opgenomen, toegepast op het oordeel van de medewerker over zijn vaardigheden voor het vervullen van zijn werk. We verwachten dat vertrouwen in eigen kunnen van belang is voor innovatief werkgedrag.

We formuleren de volgende twee hypothesen over de persoon:

H3a: naarmate een medewerker een proactievare opstelling heeft, zal de medewerker meer innovatief werkgedrag vertonen;

H3b: naarmate een medewerker meer zelfvertrouwen heeft, zal de medewerker meer innovatief werkgedrag vertonen.

Ten slotte zijn een aantal controlevariabelen in het model opgenomen: geslacht, leeftijd (in jaren), opleidingsniveau, omvang contract, leidinggevende functie (1 = ja; 0 = nee), sector en bedrijfsgrootte. Hiervoor zijn geen aparte hypothesen geformuleerd.

#### Databestand en methoden

Om de hypothesen te kunnen toetsen is gebruikgemaakt van een bestaand kwantitatief, cross-sectioneel databestand. De gegevens in dit bestand zijn verzameld in 2006 in het kader van een onderzoek naar zelfmanagement door vertrouwen en nieuw HRM (Ten Have *et al.*, 2007). Het databestand is ingeperkt door alleen de respondenten te behouden die alle vragen hebben beantwoord en minimaal acht minuten deden over het invullen van deze internetvragenlijst. Deze inperkingen leiden tot een bestand van 480 respondenten; dit is een respons van 24%.

Het databestand bestaat uit 53,8% mannelijke respondenten en 46,3% vrouwelijke respondenten. Van de respondenten heeft 18,1% een leidinggevende functie op het niveau van middelmanagement, 81,9% heeft geen leidinggevende functie. De grootste groep respondenten is tussen 25 en 54 jaar oud (72,3%). Ruim 14 procent is onder de 25 (15-24 jaar: 14,6%) en ruim 13 procent is boven de 55 (55-64 jaar: 13,1%). Bijna een kwart

heeft een opleiding op HBO-niveau of hoger (21,7%), en ongeveer de helft heeft MBO. De rest (25,4%) is lager opgeleid. Van de respondenten heeft 80,2% een vast dienstverband (voor onbepaalde tijd). Een klein deel heeft een tijdelijk dienstverband met uitzicht op een vaste aanstelling (6,7%) of een tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd (3,5%). Verder is er nog een kleine groep uitzend- en oproepkrachten (respectievelijk 2,9% en 2,1%) en een categorie 'anders' (4,6%).

De HR-praktijken, het sociale netwerk, de persoon en innovatief werkgedrag zijn in dit onderzoek gemeten met vragen met een Likert-schaal met vijf antwoordcategorieën, uiteenlopend van 1 = zeker niet, tot 5 = zeker wel. Aan alle vragen is de antwoordoptie 'weet niet/n.v.t.' toegevoegd. De hypothesen zijn getoetst met een lineaire regressieanalyse, gebruikmakend van SPSS. Voor de operationalisering van de variabelen, de betrouwbaarheden van de gehanteerde schalen, de beschrijvende statistiek en de Pearson-correlaties verwijzen wij naar het onderzoeksrapport (Huiskamp, De Jong & Den Hoedt, 2008).

### Resultaten

De onderzoeksvraag luidt als volgt: Wat is de bijdrage van HR-praktijken aan het stimuleren van innovatief werkgedrag van werknemers? In tabel 1 staan de resultaten van de regressieanalyse weergegeven, met innovatief werkgedrag als afhankelijke variabele. Alleen de significante resultaten zijn opgenomen.

| Variabelen   | $\beta$ | p-waarde |
|--|---------|----------|
| <i>Controlevariabelen</i>  |         |          |
| Leeftijd (in jaren)  | 0,15*** | 0,00     |
| Heeft u een leidinggevende functie?                                    | 0,07*   | 0,05     |
| Sector landbouw, visserij, industrie, bouw, delfstoffen, nutsbedrijven | -0,08*  | 0,05     |
| <i>Determinanten innovatief werkgedrag</i>                             |         |          |
| Uitdagend werk   | 0,15**  | 0,00     |
| Proactieve houding medewerker  | 0,20*** | 0,00     |
| Transformatieve leiderschapsstijl leidinggevende                       | 0,18*** | 0,00     |
| Extern samenwerken   | 0,16*** | 0,00     |
| Zelfvertrouwen   | 0,15*** | 0,00     |
| Formalisatie   | -0,10** | 0,01     |
| Ruimte voor maatwerkafspraken  | 0,11*   | 0,01     |
| Adj R <sup>2</sup>   |         | 0,44     |
| F  |         | 20,96*** |

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001

Tabel 1. Samenvatting regressieanalyse determinanten innovatief werkgedrag (N=480)

In tabel 2 is een overzicht opgenomen van de uitkomst van de getoetste hypothesen.

| Hypothese |  | Uitkomst     |
|-----------|--|--------------|
| 1         | HRM-praktijken   |              |
|           | <i>Motiverend</i>  |              |
| 1a        | Naarmate medewerkers meer <i>uitdagend werk</i> hebben zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.                             | Geaccepteerd |
| 1b        | Naarmate medewerkers meer <i>financieel beloond</i> worden voor extra inspanningen zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen. | Verworpen    |
| 1c        | Naarmate de leidinggevende meer <i>transformationeel leiderschap</i> toont zullen medewerkers meer innovatief werkgedrag vertonen. | Geaccepteerd |
|           | <i>Speelruimte biedend</i>   |              |
| 1d        | Naarmate er in een organisatie sprake is van meer <i>formalisatie</i> zullen medewerkers minder innovatief werkgedrag vertonen.    | Geaccepteerd |
| 1e        | Naarmate er meer ruimte is voor <i>maatwerkafspraken</i> zullen medewerkers meer innovatief werkgedrag vertonen.                   | Geaccepteerd |
| 1f        | Naarmate medewerkers beschikken over meer <i>taakautonomie</i> zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.                     | Verworpen    |
| 2         | Sociale netwerk  |              |
| 2a        | Naarmate medewerkers meer <i>vertrouwen</i> hebben in directe <i>collega's</i> zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.     | Verworpen    |
| 2b        | Naarmate medewerkers meer <i>vertrouwen</i> hebben in de <i>leidinggevende</i> zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.     | Verworpen    |
| 2c        | Naarmate medewerkers meer <i>intern samenwerken</i> , zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.                              | Verworpen    |
| 2d        | Naarmate medewerkers meer <i>extern samenwerken</i> zullen zij meer innovatief werkgedrag vertonen.                                | Geaccepteerd |
| 3         | Persoon  |              |
| 3a        | Naarmate een medewerker een meer <i>proactieve opstelling</i> heeft zal de medewerker meer innovatief werkgedrag vertonen.         | Geaccepteerd |
| 3b        | Naarmate een medewerker meer <i>zelfvertrouwen</i> heeft zal de medewerker meer innovatief werkgedrag vertonen.                    | Geaccepteerd |

Tabel 2. Overzicht toetsing hypothesen

Tabel 1 toont dat uitdagend werk, transformationeel leiderschap en maatwerk significant positief samenhangt met innovatief werkgedrag en dat formalisatie significant negatief daarmee samenhangt. Uitdagend werk motiveert medewerkers tot innovatief werkgedrag, conform de theorie van de high performance cycle (Locke & Latham, 1990). Als medewerkers op de juiste manier worden uitgedaagd (niet te veel, niet te weinig) ontstaat er de bereidheid nieuwe uitdagingen aan te gaan. Ook transformationeel leiderschap laat een significante relatie zien met inno-



*De relatie tussen  
maatwerkafspraken en  
innovatief werkgedrag  
is significant*

vatief werkgedrag. Medewerkers die in sterkere mate de leiderschapstijl van hun leidinggevende als transformationeel beoordeelden, scoorden zichzelf hoger op innovatief werkgedrag. Formalisatie hangt significant negatief samen met de mate van innovatief werkgedrag volgens de medewerker. In organisaties waar sterk de nadruk ligt op regels, procedures en controle, wordt dus minder innovatief werkgedrag getoond. De relatie tussen maatwerkafspraken en innovatief werkgedrag is positief en significant en conform onze verwachting. Medewerkers die de ruimte krijgen voor het maken van I-deals (Nauta *et al.*, 2007) hebben een goede werk-privébalans en dat draagt bij aan innoveren. Ze weten dat ze afspraken over hun arbeidsrelatie regelmatig kunnen bijstellen.

De veronderstelde invloed van extra financiële beloning (1b) en taakautonomie (1f) op innovatief werkgedrag werd niet bevestigd. In een onderzoek van Baer, Oldham & Cummings (2003) kwam wel een positief verband naar voren tussen financiële beloning en creativiteit bij medewerkers met een aanpassende werkstijl en relatief eenvoudig werk. Bij medewerkers met een innovatieve werkstijl en complex werk werd geen verband aangetoond. Het is daarnaast mogelijk dat er binnen organisaties in Nederland zo weinig sprake is van variabel belonen, dat onderlinge verschillen te klein zijn om medewerkers te motiveren. Een verklaring voor taakautonomie is dat deze vorm van autonomie, zoals het veranderen van de volgorde van bewerkingen, binnen gegeven grenzen moet blijven. Bij innovaties gaat het er juist om die grenzen te overschrijden.

Wat de invloed van het sociaal netwerk betreft blijkt alleen externe samenwerking significant invloed uit te oefenen op innovatief werkgedrag. De overige – niet-significante – factoren (vertrouwen in leidinggevende, in collega's en samenwerking met collega's), duiden blijkbaar eerder op gezelligheid, 'leuke' collega's en een 'fijne' leidinggevende, dan op een stimulans voor innovatief gedrag. Uit de literatuur blijkt dat hechte netwerken sterke normen ontwikkelen en sterke sociale controle uitoefenen. Sterke relaties staan innovatie dan in de weg (Ruef, 2002), het zijn 'ties that blind' (Grabher, 1993). Boven een bepaald niveau van hechtheid beperken netwerken de mogelijkheid tot afwijkend gedrag, tot dingen anders doen (Nahapiet & Ghoshal, 1998, Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000; Uzzi, 1997).

Ten slotte zijn aspecten van de medewerker zelf (de persoon) in het onderzoeksmodel opgenomen. Een proactieve houding van de medewerker is positief gerelateerd aan het tonen van innovatief werkgedrag. Ook het zelfvertrouwen van de medewerker draagt significant bij aan innovatief



werkgedrag. Het belang van zelfvertrouwen is in veel onderzoek bevestigd (zie bijvoorbeeld Van de Voorde, Dorenbosch & Kroon, 2007).

Het onderzoeksmodel heeft voor sociaalwetenschappelijk onderzoek een sterke verklaringskracht (0,44 van de verklaarde variantie). Het is cross-sectioneel en zegt dus weinig over de richting van de verbanden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een persoon die een innovatieve bedrage levert, meer zelfvertrouwen krijgt en daarna extra gevoelig wordt voor de beperkingen van formalisatie.

### HR ondersteunt innovaties

Wat kan HR doen om innovatief werkgedrag in de organisatie te bevorderen? We weten inmiddels op basis van ons onderzoek dat motiverende HR-praktijken (de push-factoren) een grotere bijdrage leveren in ons model dan de speelruimte biedende HR-praktijken (de pull-factoren). Maar ook de persoon (zelfvertrouwen en proactieve opstelling) en het extern sociale netwerk zijn van groot belang. We kijken in deze afsluitende paragraaf eerst naar de medewerker en de leidinggevende, waar vooral de motiverende HR-praktijken spelen en vervolgens naar de organisatie en de omgeving, waar vooral de speelruimte biedende HR-praktijken gesitueerd zijn.

Allereerst de medewerker. Door medewerkers met succes taken te laten uitvoeren die hen voldoende uitdagen, kweek je zelfvertrouwen en een proactieve opstelling. Beide zijn cruciaal voor innovatief werkgedrag. Bij het werven van nieuw personeel kan extra op deze eigenschappen geselecteerd worden. Een andere mogelijkheid is in talentmanagement hier ruime aandacht aan te schenken. Het gaat om die medewerkers die tegen de stroom in durven te gaan, niet alleen bij het genereren van ideeën, maar ook bij het implementeren van innovaties. HR moet afwijkend gedrag van medewerkers bevorderen.

Vervolgens de leidinggevende. Het zomaar stimuleren van wat wel modern, transformationeel leiderschap wordt genoemd voldoet niet. De Jong heeft het effect van een groot aantal leiderschapstijlen op innovatief werkgedrag onderzocht.

Bepaalde leiderschapselementen dragen bij tot innovatief werkgedrag, andere niet. Denk bijvoorbeeld aan het bieden van ruimte voor medewerkers om verkeerde beslissingen te nemen of fouten te maken. Ook het voorzien van hulpmiddelen als tijd en geld is van groot belang. Beloning speelt, conform de uitkomst van ons onderzoek, geen rol, maar een nuance hier is op zijn plaats. Baer, Olham & Cummings (2003) vonden dat een financiële prikkel zinvol is voor medewerkers met relatief eenvoudig werk in een werkomgeving gericht op het doorvoeren van kleine verbeteringen, bijvoorbeeld in productiewerk. Het is niet zinvol in

| Leiderschapselementen die innovatief werkgedrag bevorderen   | Leiderschapselementen die geen relatie hebben met innovatief werkgedrag   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- stimuleren van overleg</li> <li>- delegeren van taken</li> <li>- ruimte bieden voor fouten</li> <li>- voorzien van hulpmiddelen</li> <li>- prestaties erkennen/waarderen</li> <li>- uitdagende taken toekennen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- functioneren als rolmodel voor innovatie</li> <li>- intellectuele stimulator</li> <li>- stimuleren kennisdiffusie</li> <li>- het uitdragen van visie</li> <li>- organiseren van feedback</li> <li>- beloning</li> <li>- houden van toezicht</li> </ul> |

Tabel 3. (De Jong, 2006)

een werkomgeving waar medewerkers complex werk uitvoeren en zich richten op grote doorbraken. In de ene situatie draagt prestatiebeloning bij aan het bevorderen van innovatief werkgedrag, in de andere niet. Per team, per afdeling dient HR met de leidinggevende af te stemmen welke HR-praktijken medewerkers motiveren tot innovatief werkgedrag (de push-factoren) en welke speelruimte biedende HR-praktijken een rol kunnen spelen (de pull-factoren). Daarmee komen we op de volgende twee punten, de organisatie en de omgeving.

In de organisatie vraagt innovatief werkgedrag om het verminderen van de regels en procedures in de organisatie, het terugdringen van formalisatie. Dit impliceert ook een ommezwaai voor de HR-professional.

*Nog een stap verder en HR laat de vaste aanstelling los*

Veel HR-beleid is gericht op het principe van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ en daarmee op het ontwikkelen van gedetailleerde regelgeving. Omschakeling van gedetailleerde naar globale regelingen vraagt om het bevorderen van dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties. In de dialoog tussen leidinggevende en medewerker wordt de ruimte die raamafspraken bieden, ingevuld. De HR-professional kan hierin een belangrijke ondersteunende functie vervullen (Oeij *et al.*, 2006; Nauta *et al.*, 2007; www.tno.nl).

Ten slotte de omgeving. De bron van innovatie is volgens de WRR (2008) het vermogen tot samenwerking met andersdenkenden. Traditioneel denken HR-professionals dan aan stages of lidmaatschap van projectgroepen in andere onderdelen van de organisatie en misschien ook daarbuiten. Dat werkt, maar HR moet niet bang zijn een stap verder te gaan: medewerkers een deeltijd-dienstverband aanbieden en tegelijkertijd accepteren dat ze freelancewerk doen of in een eigen bedrijf werken, of medewerkers een deel van de werktijd te laten besteden aan projecten of wilde ideeën die buiten de gewone werkzaamheden voor de organisatie vallen. Nog een stap verder en HR laat de vaste aanstelling los als mechanisme om te bepalen wie erbij hoort, wie de insiders en

de outsiders zijn. Medewerkers uit verschillende organisaties werken samen in een netwerk, mogelijk ook in een apart gebouw.

Kortom, innovatief werkgedrag van medewerkers vraagt ook om innovatie van HR-praktijken. Van HR wordt gevraagd enkele heilige principes over boord te zetten: andersdenkenden aan te trekken en afwijkend gedrag in de organisatie te ondersteunen, het onderscheid tussen insiders en outsiders te laten varen, zich minder te fixeren op de productie van formele regels en het principe van 'gelijke monniken, gelijke kappen' te laten vieren.

## SUMMARY

**In a survey among employees we distinguish between four sets of variables in explaining innovative work behavior (IWB): HR motivating policies (push factors such as challenging work, transformational leadership and pay), HR policies which offer scope (pull factors such as the degree of formalization and work autonomy), the individual (self-efficacy and pro-activity) and the social network (internal/external). Our model explains 44% of the variance. Motivating HR policies offer a greater contribution to the model than those policies which offer scope. If HR wants to stimulate IWB it needs to reinvent itself. It needs to attract and support employees who think outside the box and display deviant behavior. It needs to scrap formal rules which are equal for all, in favor of tailor made policies which distinguish between teams and/or individuals. It needs to think less in terms of insiders (with a fixed contract) and outsiders (working for instance part time in other firms or self-employed).**

## Literatuur

- Axtell, C.M. *et al.* (2000), 'Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas', *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 265-285.
- Baer, M., G.R. Oldham & A. Cummings (2003), 'Rewarding creativity: when does it really matter?', *The leadership quarterly* 14: 569-586.
- Bandura, A. (1994), 'Self-Efficacy', in: V.S. Ramachaudran (red.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4), New York: Academic Press, p. 71-81.
- Frese, M. *et al.* (1997), 'The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples', *Journal of occupational and organizational psychology* 70: 139-161.
- Frese, M. & Fay, D. (2001), 'Personal Initiative (PI): a concept for work in the 21st century', *Research in Organizational Behavior* 23: 133-188.
- Grabher, G. (red.) (1993), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Londen/New York: Routledge.

- Have, K. ten *et al.* (2007), *Zelfmanagement door vertrouwen en nieuw HRM*, Hoofddorp: TNO.
- Huiskamp, R., J. de Leede & J.C. Looise (2002), *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?*, Assen: Van Gorcum.
- Huiskamp, R. (2003), *Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*, Utrecht: Lemma.
- Huiskamp, R., T. de Jong & M. den Hoedt (2008), *HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning*, Hoofddorp: TNO.
- Jansen, J.J.P., F.A.J. Van den Bosch & H.W. Volberda (2006), *Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators*, Management Science, forthcoming.
- Jong, J.P.J. de & D.N. den Hartog (2005), 'Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek naar kenniswerkers in het MKB', *Gedrag & Organisatie* 18(5): 235-259.
- Jong, J.P.J. de (2006), *Individual Innovation: How leaders influence employees' innovative work behaviour (draft version)*, Universiteit van Tilburg.
- Khandwalla, P.N. (1977), *Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Laursen, K. & N.J. Foss (2003), 'New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance', *Cambridge Journal of Economics* 27: 243-263.
- Locke, E.A. & G.P. Latham (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Lyles, M.A. & C.R. Schwenk (1992), 'Top management, strategy, and organizational knowledge structures', *Journal of International business studies* 29: 155-174.
- Möllering, G. *et al.* (2004), 'Understanding organizational trust: foundations, constellations, and issues of operationalisation', *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 556-570.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998), 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* 23: 242-266.
- Nauta, A. *et al.* (2007), *Loven en bieden over werk, naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Assen: Van Gorcum.
- Oei, P. *et al.* (2006), 'Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties', *Tijdschrift voor HRM* 3: 6-30.
- Osnowitz, D. (2006), 'Occupational networking as normativig control: collegial exchange among contract professionals', *Work and Occupations* 11(1): 12-41.
- Perry-Smith, J.E. & C.E. Shalley (2003), 'The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective', *Academy of Management Review* 28: 89-106.
- Redmond, M.R., M.D. Mumford & R.J. Teach (1993), 'Putting creativity to work: Leader influences on subordinate creativity', *Organizational behavior and human decision processes* 55: 120-151.
- Rousseau, D.M. (2005), *I-deals. Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*, New York: Sharpe.
- Rowley, T., D. Behrens & D. Krackhardt (2000), 'Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semi-

- conductor Industries', *Strategic Management Journal* 21: 369-386.
- Ruef, M. (2002), 'Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation', *Industrial and Corporate Change* 11(3): 427-449.
- Spreitzer G. (2007), 'Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work', in: C. Cooper & J. Barling (red.), *Handbook of Organizational Behavior*, Thousand Oaks CA: Sage Publication, p. 54-72.
- Tierney, P., S.M. Farmer & G.G. Graen (1999), 'An examination of leadership and employee activity: The relevance of traits and relationships', *Personel Psychology* 52: 591-620.
- Uzzi, B. (1997), 'Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness', *Administrative Science Quarterly* 42: 383-399.
- Voorde, K. van de, L. Dorenbosch & B. Kroon (2007), *A multilevel examination of the impact of workplace-level empowerment and individual-level personality and self-efficacy on innovative work behaviour*, Tilburg: Universiteit van Tilburg (intern rapport).
- WRR (2008), *Innovatie vernieuwd*, Amsterdam: Amsterdam University Press.  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl) (bij zoekfunctie arbeidsrelaties invullen).