

FLANDERSDC

INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

Onderzoeksrapport

HR TOOLS ALS STIMULANS VOOR CREATIVITEIT BIJ UW WERKNEMERS

Kristien Van Bruystegem
Vickie Dekocker
Prof. dr. Koen Dewettinck
Xavier Baeten

December 2007

FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit, als vzw opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

1. Internationale contacten en netwerking

Vlaanderen is niet de enige regio in de wereld die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom vormt Flanders DC de poort naar andere regio's in de wereld die sterk zijn in ondernemingscreativiteit. Op 15 en 16 november 2006 verzamelde Flanders DC in Gent nationale en internationale vertegenwoordigers uit bedrijven, overheden, intermediaire en wetenschappelijke organisaties op het Creativity World Forum.

Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



2. Sensibilisering rond ondernemingscreativiteit

Bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC onlangs “GPS voor ondernemingen”, een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren.



3. Kennisontwikkeling en -verspreiding over ondernemingscreativiteit



Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met de Vlerick Leuven Gent Management School. De activiteiten van het Flanders DC Kenniscentrum zijn erop gericht de algemene kennis rond omzetting van creativiteit en innovatie in economische output binnen een internationale ondernemingsomgeving verder te verhogen. Het Flanders DC Kenniscentrum doet dit op een wetenschappelijke en professionele manier, in samenwerking met de stakeholders van Flanders DC.

Volgende projecten zijn reeds uitgevoerd binnen het Flanders DC Kenniscentrum:

- De Vlaamse economie in 2015: Uitdagingen voor de toekomst (*auteurs: Leo Sleuwaegen en Koen De Backer*), September 2005
- Ondernemingscreativiteit als motor van groei voor Vlaamse steden en Brussel (*auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens en Jonas Onkelinx*), November 2005
- The Creative Economy: Challenges and Opportunities for the DC-regions (*auteurs: Isabelle De Voldere, Eva Janssens, Jonas Onkelinx en Leo Sleuwaegen*), April 2006
- Spelers uit de televisiesector getuigen: Een verkennende studie in de creatieve industrie (*auteurs: Marc Buelens en Mieke Van De Woestyne*), Juni 2006
- Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot (*auteurs: Thomas Dewilde, Annick Vlamincx, Ans De Vos en Dirk Buyens*), Juni 2006
- Development of a regional competitiveness index (*auteurs: Harry Bowen, Wim Moesen and Leo Sleuwaegen*), September 2006
- De creatieve industrie in Vlaanderen (*auteurs: Tine Maenhout, Isabelle De Voldere en Jonas Onkelinx*), September 2006
- Innovation outside the lab: Strategic innovation as the alternative (*auteurs: Marion Debruyne and Marie Schoovaerts*), November 2006.
- De ondernemer in de praktijk. Een praktijkboek voor de Vlaamse ondernemer. (*auteurs: Herman Van den Broeck, Eva Cools, Hans Crijns, Sabine Vermeulen en Deva Rangarajan*)
- Networking and innovation capacity of multinational companies in Flanders (*auteur: Ann Vereecke*), December 2006
- Flanders DC Fellows: Creatieve en innovatieve ondernemers als rolmodel. *Eerste lichting* December 2006
- Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's (*auteurs: Geert Devos, Mieke Van De Woestyne en Herman Van den Broeck*), Februari 2007
- Creatief ondernemen (*auteurs: Tine Maenhout, Jonas Onkelinx en Hans Crijns*), Maart 2007
- Ondernemen.meerdan.ondernemen. De creativiteit en ondernemings-gezindheid in kaart gebracht via het online leerplatform (*auteurs: Veronique Warmoes en Herman Van den Broeck*), Juni 2007
- Fashionate about Creativity (*auteurs: Isabelle De Voldere, Tine Maenhout en Marion De Bruyne*), December 2007

- Find the innovator. Identifying and understanding adopters of innovative consumer technologies in Flanders (*auteurs: Marion De Bruyne and Bert Weijters*), December 2007
- De case Arteconomy (*auteurs: Eva Cools, Herman Van den Broeck en Tine Maenhout*), December 2007

Alle studies zijn gratis te downloaden via www.flandersdc.be of via de bibliotheek van de Vlerick Leuven Gent Management School (www.vlerick.be)



De partners en leden van de raad van bestuur van Flanders DC zijn:



the Autonomous Management School of Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



1	INHOUDSTAFEL	5
2	INLEIDING	6
3	METHODOLOGIE & CASES	8
4	HR, CREATIVITEIT, INNOVATIE EN VISIES	11
5	AANTREKKEN VAN CREATIVITEIT	13
6	ONTWIKKELEN VAN CREATIVITEIT	17
6.1	Organisatiecultuur	17
6.2	Structuur & jobdesign	19
6.2.1	<i>Structuur</i>	19
6.2.2	<i>Teamwerk</i>	20
6.2.3	<i>Jobrotatie</i>	22
6.3	Kennismanagement	24
6.3.1	<i>Creëren van kennis</i>	24
6.3.2	<i>Overdragen van kennis</i>	27
6.3.3	<i>Implementeren van kennis</i>	30
6.4	Leiderschap	31
7	BEOORDELEN VAN CREATIVITEIT	34
7.1	Objectieven stellen	34
7.1.1	<i>Creativiteit en innovatie als output</i>	38
7.1.2	<i>Creativiteit en innovatie als input</i>	39
7.2	Beoordelen	40
8	BELONEN VAN CREATIVITEIT	43
8.1	Begripsomschrijving	43
8.1.1	<i>Verloning, creativiteit & innovatie, en motivatie</i>	43
8.2	Financiële Verloning	46
8.2.1	<i>Vaste verloning</i>	46
8.2.2	<i>Variabele verloning</i>	47
8.2.3	<i>Werknemersvoordelen</i>	49
8.3	Niet-financiële beloning	50
8.3.1	<i>Interne mobiliteit & promotie</i>	50
8.3.2	<i>Erkenning</i>	51
8.3.3	<i>Awards</i>	52
9	SAMENVATTING	54
10	CHECKLIST	58
11	SAMENVATTENDE TABEL	61
12	BIJLAGE	66
13	REFERENTIELIJST	69

Innovatiegericht zijn, is een belangrijke uitdaging waar bedrijven in Vlaanderen vandaag de dag mee geconfronteerd worden. Het vermogen tot innovatie wordt meer en meer gezien als een belangrijke factor voor succes (Shipton et al., 2005). Omdat elke innovatie begint met creatieve ideeën (Amabile, 1996), is het belangrijk die creativiteit te stimuleren.

We definiëren creativiteit als het produceren van nieuwe en nuttige ideeën betreffende eender welk domein (Stein, 1974; Woodman et al., 1993). Innovatie is de succesvolle implementatie van een creatief idee. Innovatie, zoals het implementeren van een nieuw programma, nieuw product of nieuwe procedure, hangt af van een goed idee afkomstig van een individu of team en het ontwikkelen van dat idee (Amabile, 1996).

Er blijkt een grote 'pay-off' te zijn voor organisaties als ze innoveren. Innovatieve werkplaatspraktijken kunnen immers performantie doen stijgen (Kochan et al., 1996). Amabile (1996) stelt dat de sociale omgeving in een organisatie het niveau en de frequentie van creatief gedrag beïnvloedt. Zij definieert vijf categorieën die een werkomgeving bepalen namelijk aanmoediging van creativiteit, vrijheid, beschikbare middelen, druk en organisationele struikelblokken voor creativiteit. De gepercipieerde werkomgeving blijkt een invloed te hebben op creatief gedrag.

Bovendien stelden Baldrige & Burnham (1975) dat structurele karakteristieken van een organisatie, zoals grootte en complexiteit, een invloed hebben op de mate van innovatie en dat de omgevingsinput een belangrijke determinant is bij innovatief gedrag. Wanneer de werkomgeving de creatieve vereisten van een job ondersteunt, blijkt er een hogere mate van jobtevredenheid te zijn en een lage intentie om de job te verlaten. Niet alleen individuele en werkomgevingsfactoren zijn dus belangrijk, ook de match tussen de werkomgeving en de creatieve vereisten van de job zijn van belang (Shalley et al., 2000).

Ten slotte stellen Shipton et al. (2006) dat HR-praktijken voorspellers zijn van innovatie. Daarenboven ondervinden zij een positieve relatie tussen beoordeling en innovatie enerzijds en goed teamwerk en innovatie anderzijds.

Aan de hand van deze studies kunnen we stellen dat HRM een belangrijke rol kan spelen in het creëren van de juiste werkomgeving om zo creatief gedrag te stimuleren, wat leidt tot innovatie. Human Resources definiëren we als 'alle managementbeslissingen en -activiteiten die betrekking hebben op de arbeidsrelatie tussen de organisatie en haar medewerkers (Beer et al., 1984). Visser (1997) gaat uit van een brede definitie van Human Resources Management. Hij stelt dat dit de manier is waarop organisaties invulling geven aan werving, selectie, beoordeling, opleiding, training, functieontwerp en aansturing van het personeel.

Het doel van dit rapport is te kijken naar innovatieve performantie. We willen begrijpen hoe Human Resources een invloed kan hebben op creativiteit en innovatie. In deze studie focussen we op een aantal aspecten van HR systemen. Zo vragen we ons af hoe creatief potentieel kan aangeworven en geselecteerd worden. Bovendien kijken we naar de ontwikkeling, beoordeling en beloning van creativiteit en innovatie. Kortom, hoe kunnen de verschillende deelaspecten creativiteit stimuleren?

Dit onderzoek focust zich niet enkel op de Vlaamse markt. Naast het bevragen van 7 bedrijven in Vlaanderen, gingen we immers de HR praktijken na van 3 Amerikaanse organisaties. Dit geeft een internationaal perspectief aan de studie. Hiervoor werkte de Vlerick Management School samen met de University of Maryland.

In wat volgt, wordt eerst de methodologie besproken. Nadien geven we de visie van de verschillende organisaties op creativiteit en innovatie weer. Vervolgens gaan we dieper in op het verband tussen HR, creativiteit en innovatie en nemen we een aantal HR praktijken onder de loep. Telkens worden een aantal goede praktijken weergegeven. We bestuderen ten slotte het belang van beoordelen en belonen van creativiteit.

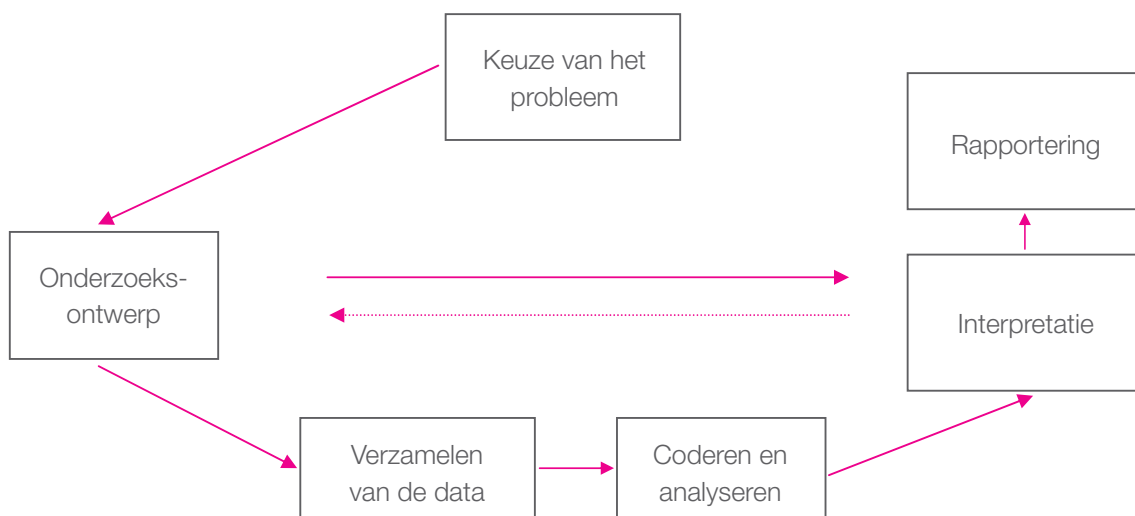
De opzet van het onderzoek bestond erin om het verband tussen Human Resources, creativiteit en innovatie na te gaan en op zoek te gaan naar goede praktijken. Het wetenschappelijk onderzoek kon op verschillende manieren gevoerd worden, namelijk door middel van grootschalig marktonderzoek, enquêtes, case studies, experimenten et cetera. Voor dit rapport kozen we voor case studies. Dit is een onderzoeksmethode waarbij één of meerdere organisaties of groepen binnen een organisatie in kaart worden gebracht (Stake, 1995). Een case studie wordt verkozen wanneer er sprake is van 'hoe' of 'waarom' vragen, wanneer de onderzoeker weinig invloed kan uitoefenen op de omstandigheden en wanneer het gaat om een voorval binnen een 'real life' context (Yin, 2003). Dit is dus een geschikte, exploratieve onderzoeksmethode om een antwoord te zoeken op de vraag hoe HR een positieve invloed kan hebben op creativiteit en innovatie.

We deden beroep op een kwalitatief onderzoek meerbepaald, face-to-face op interviews. We hebben 10 bedrijven bevroegd, waarvan 7 in Vlaanderen en 3 in Maryland, USA. Billiet (1990) vermeldt tien voordelen van het afnemen van interviews. We zullen hier enkele van vermelden.

Billiet (1990) spreekt over soepelheid, de interviewer kan immers verduidelijking vragen en uitleg geven bij de vragen. Ook is er meer kans op respons dan bij enquêtes. Bovendien laten interviews toe om met andere dan verbale informatie rekening te houden, de interviewer kan immers de omgeving zien en beoordelen. Daarnaast heeft de interviewer controle over de 'setting' van het interview. Ook de volgorde van de vragen wordt bepaald door de onderzoeker. Als de respondent een schriftelijke vragenlijst moet invullen, kan hij vooraf de vragen doornemen. Een ander voordeel is dat de interviewer spontane uitingen kan registreren die eventueel relevante informatie bevatten. Tenslotte kan men in een interview controle uitoefenen over de volledigheid en adequaatheid van de antwoorden. Ook Yin (2003) vermeldt enkele voordelen van het afnemen van interviews namelijk dat het direct gericht is op het onderwerp van de studie. Bovendien laten interviews toe om causale verbanden waar te nemen.

Aan het afnemen van de interviews ging een heel proces vooraf. Het gehele verloop van dit onderzoek zag er als volgt uit.

Figuur 1 Het onderzoeksproces (Billiet 1990)



Een literatuurstudie gaf ons een eerste indicatie over welke HR domeinen een rol kunnen spelen bij het stimuleren van creativiteit en innovatie. Aan de hand van deze literatuurstudie en met de opzet van het onderzoek in gedachten, werd gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Door middel van interviews werd de data verzameld. De voordelen, eerder vermeld, speelden hierbij zeker een rol.

Met de onderzoeksvragen in gedachte werden vervolgens de checklists voor de interviews opgesteld. Hierbij werd een onderscheid gemaakt naargelang de checklist bestemd was voor de HR verantwoordelijke, het lijnmanagement en een werknemer. Afhankelijk van het bedrijf werden één of twee werknemer(s) bevroegd. Dit zorgde ervoor dat we verschillende perspectieven in één organisatie in kaart konden brengen. De opbouw van de drie vragenlijsten was gelijklopend. Vooreerst werden er algemene vragen gesteld zoals de functie van de persoon, de omschrijving van creativiteit en de beschrijving van zijn/haar werkomgeving. Een tweede luik ging dieper in op de verschillende HR domeinen die binnen de organisatie creativiteit of innovatie konden bevorderen. Afsluitend werd ook de vraag gesteld naar de beste tool om creativiteit en innovatie te stimuleren. Er werd bovendien de nodige ruimte gelaten om de specificiteit van de case te ondervangen. De vragenlijst is te vinden in de bijlage 1.

De selectie van de bedrijven gebeurde door het contacteren en consulteren van verschillende bronnen. Niet alleen werden sectorfederaties gecontacteerd, ook werd professionele HR literatuur geraadpleegd. We deden beroep op interne kennis van organisaties binnen de Vlerick Leuven Gent Management School en toetsten de mogelijkheden af bij Flanders District of Creativity. Nadien werd rekening gehouden met een goede variatie in de cases en een spreiding over verschillende sectoren.

Op basis hiervan werd een lijst van innovatieve bedrijven opgemaakt waaruit de meest interessante geselecteerd werden. Zoals eerder aangehaald, bevroegen we verschillende partijen; één verantwoordelijke voor HR, één lijnmanager en één (of meerdere) werknemer(s). We geven een korte beschrijving van de verschillende bevroegde organisaties. De benamingen zijn fictief.

Organisatie Hotel is een organisatie gevestigd in Amerika. Ze stelt 1 800 mensen te werk en verleent een concessie aan meer dan 5 300 hotels in de U.S.A. en in het buitenland. Organisatie Hotel heeft een rijk verleden wat betreft innovatie. Zo waren ze bijvoorbeeld de eersten om een 24-uren service aan te bieden en startten zij met globale marketing en reservatiesystemen.

Organisatie Chemie produceert nieuwe producten voor niche markten zoals de materiaalindustrie en de medische industrie. Ze bestaat uit 7 500 medewerkers op 45 locaties wereldwijd. De hoofdzetel bevindt zich in de U.S.A. Het vinden van innovatieve oplossingen voor de klant behoort tot de missie van deze organisatie.

Organisatie Gereedschap is marktleider in haar bedrijfstak. Men produceert gereedschap en huishoudproducten. Onze bevraging richtte zich op het segment van de organisatie dat elektrisch gereedschap produceert. Het hoofdkwartier bevindt zich in Amerika. Wereldwijd stelt dit segment 15 000 mensen te werk. Deze medewerkers hebben als doel de noden van de eindgebruiker op een innovatieve manier aan te pakken.

Organisatie Technologie concentreert zich op technologische uitdagingen voor de volgende generatie chips en systemen. Het is een onderzoekscentrum in Vlaanderen dat meer dan 1 500 medewerkers bevat. Een sterke Vlaamse industrie uitbouwen is één van de prioriteiten van Organisatie Technologie. Zo kunnen Vlaamse bedrijven er terecht voor gezamenlijke onderzoeksprojecten, haalbaarheidsstudies, proces- en productinnovatie.

Organisatie Farma is een internationale chemische en farmaceutische groep, met hoofdkantoor in Vlaanderen. Deze is actief in meer dan 50 landen en telt ongeveer 33 000 medewerkers in zijn sectoren Chemie, Kunststoffen en Farmaceutische producten. In België zijn meer dan 3 000 mensen werkzaam, verspreid over 5 sites. Innovatie behoort tot de strategie van de groep. Men zorgt bijvoorbeeld voor innoverende behandelingen die de levenskwaliteit van patiënten verbeteren.

Organisatie Diensten is wereldwijd de belangrijkste leverancier van zakelijke softwareoplossingen. Vandaag werken ruim 41 200 klanten in meer dan 120 landen met installaties van Organisatie Diensten. In België zijn er vandaag 240 medewerkers tewerkgesteld. Zij leveren ondersteuning en diensten voor e-business, financiële, logistieke en human resources processen. Opnieuw blijkt innoveren erg belangrijk. Men wil permanent nieuwe bakens zetten en nieuwe successen boeken.

Organisatie Arbeid is een dienstenorganisatie die niet alleen aan uitzendwerk doet, maar zich profileert als een allround expert op het gebied van arbeid. Organisatie Arbeid is aanwezig in 20 landen en stelt wereldwijd gemiddeld 312 300 flexwerkers en 15 380 eigen medewerkers te werk. Hiervan werken ongeveer 1 400 mensen in België. Deze organisatie heeft, als arbeidsmarktdeskundige, een vernieuwende kijk op arbeid.

Organisatie Communicatie levert oplossingen met betrekking tot spraak-, data- en videocommunicatiediensten. Wereldwijd zijn er 79 000 mensen aan het werk bij Organisatie Communicatie en dit in 130 landen. De drie vestigingen in België tellen in totaal 1 844 werknemers. Innovatie behoort tot de waarden van de organisatie.

Organisatie Techniek ontwerpt en ontwikkelt visualisatieproducten voor geselecteerde en professionele markten. Het bedrijf stelt ongeveer 3800 mensen tewerk en is wereldwijd actief met eigen vestigingen voor Sales & Marketing, Onderzoek & Ontwikkeling en Productie. Het moederbedrijf bevindt zich in België. Organisatie streeft ernaar om voortdurend nieuwe nichemarkten aan te boren. De onderneming investeert sterk in R&D en het werknemersbestand bestaat hoofdzakelijk uit ingenieurs.

Organisatie Consultancy is een bedrijf uit de dienstensector die het laatste jaar een sterke groei kende. Men is gespecialiseerd in het verlenen van advies in supply chain management. Dit bedrijf is zowel in Nederland als België gevestigd en telt een 50-tal consultants. De werknemers hebben allemaal een zeer hoog profiel.

Na de bevraging van deze organisaties werden de interviews uitgetypt. De verschillende antwoorden werden gecodeerd en geanalyseerd. In wat volgt gaan we dieper in op de bevindingen afkomstig uit de interviews. We bespreken in eerste instantie wat onze respondenten verstaan onder creativiteit en innovatie en het verband met HR. In tweede instantie gaan we dieper in op een aantal HR praktijken.

In dit onderdeel halen we een aantal citaten aan uit de praktijk. In de inleiding gaven we een begripsomschrijving van creativiteit en innovatie. Creativiteit werd gedefinieerd als het produceren van nieuwe en nuttige ideeën in eender welk domein. Innovatie werd beschreven als de implementatie hiervan. Nu onderzoeken we wat deze begrippen betekenen voor onze respondenten. Bovendien duiden we op het belang van innovatie en de link met Human Resources.

Een greep uit de antwoorden op de vraag, 'Wat betekent creativiteit en innovatie voor u en uw organisatie?':

Met iets uitkomen dat nieuw is en dat kan opbrengen voor Organisatie Diensten.[...]. (Afdelingshoofd Organisatie Diensten)

Voor mij is dat op een nieuwe positieve manier bijdragen aan de organisatie, met toegevoegde waarde. (Werknemer Organisatie Diensten)

Creativiteit betekent de mogelijkheid om te blijven groeien, om je concurrenten telkens een stap voor te zijn en daardoor ook niet bang te hoeven zijn van je concurrenten [...]. (HR Organisatie Consultancy)

Het houdt in dat wij de fundamentele vernieuwingen aanbrengen die mogelijkheden bieden aan bedrijven om nieuwe applicaties, nieuwe producten te ontwikkelen. (HR Organisatie Technologie)

Uit deze citaten blijkt duidelijk dat creativiteit en innovatie geassocieerd wordt met vernieuwing. Deze vernieuwing moet bovendien bijdragen tot de competitiviteit en het succes van de organisatie.

Organisaties die zich richten op het leveren van innovatieve producten of diensten, opereren veelal in dynamische omgevingen. Een dergelijke organisatie moet niet reactief maar proactief zijn. Men reageert dus niet enkel op veranderingen in de markt, maar probeert deze mee vorm te geven. Innovatief zijn en innovatief blijven, zijn dan kritische determinanten voor langetermijnsucces (Molleman & Timmerman 2003). Het belang van creativiteit en innovatie blijkt ook uit de getuigenissen. Men verwijst immers regelmatig naar de concurrentie wanneer men over innovatie spreekt. Innovatie is nodig om competitief te zijn.

We moeten ons duidelijk afzonderen van onze concurrent door vernieuwde dingen te tonen. Dus voor ons betekent innovativiteit heel veel. (Werknemer Organisatie Techniek)

So basically, innovation is there to make sure that we have a new product, new market and that we are looking to implement new technology, new processes to be better and more competitive on the market. So it's two areas: growth and competitiveness. (HR Organisatie Farma)

Visser (1997) stelt dat de mens hierbij een kritische succesfactor is. Menselijk kapitaal kan waardevol, schaars, moeilijk te vervangen en moeilijk te kopiëren zijn. Daarom kan worden verondersteld dat er bepaalde HR-praktijken zijn die menselijk kapitaal tot een belangrijke bron van concurrentievoordeel maken.

The more companies are innovative, the more it is also linked to the way they manage, they are having a cultural value and this cultural value is based on your HR: the way you manage people, the way you hire people, the way you train them, the way you make sure they interact, the way you reward people. All this, is part of the culture that you want to set up. So, clearly, in my view it's true that there is a key driver, which in all this set-up of the HR interaction, that brings companies to be much more or much less entrepreneurial [...] But there are common values that need to be spread in the company. HR is a critical driver in this. (HR Organisatie Farma)

Alle hr-tools en processen moet je bedenken vanuit de vraag hoe kunnen ze creativiteit bevorderen. En dat geldt zowel voor je rekruteringsinstrumenten, opleidingen, interne communicatie, overleg, prestatie management, rewards... (HR Organisatie Technologie)

Uit deze citaten blijkt duidelijk dat men HR beschouwt als een kritische succesfactor voor creativiteit en innovatie.

In wat volgt gaan we verder in op een aantal HR-praktijken. We starten met het aantrekken van creativiteit. Hoe belangrijk is creativiteit en innovatie bij aanwervingen? Hoe gebeurt werving en selectie op creativiteit en innovatie? Nadat medewerkers zijn aangenomen, is het belangrijk hen te ondersteunen in hun creatief potentieel. Daarom gaan we dieper in op verschillende manieren om creativiteit te ontwikkelen namelijk de bedrijfswaarden, de structuur het jobdesign, het kennismanagement en het leiderschap. Vervolgens worden manieren om creativiteit te beoordelen onder de loep genomen. Hoe worden doelstellingen vooropgesteld en hoe worden mensen hierop geëvalueerd? We sluiten het onderzoek af door een blik te werpen op het belang van beloning. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen financiële en niet-financiële verloning.

Het aantrekken van werknemers, de werving en selectie zijn onderdelen van Human Resource Management waar personeelsmanagers frequent mee te maken hebben. Elke organisatie is zich bewust van het cruciale belang van werving en selectie. De medewerkers die na dit proces starten in een organisatie zijn immers diegenen die een organisatie succesvol maken en verder ondersteund dienen te worden. Dit onderdeel gaat dieper in op het verband tussen werving & selectie en creativiteit & innovatie. Dit gebeurt zowel vanuit de literatuur als vanuit de praktijk.

Mensen verschillen aanzienlijk in productiviteit. Zorgvuldig aandacht besteden aan werving en selectie betaalt zich in sterke mate terug. Verkeerde aanstellingen kunnen leiden tot grote kostenposten. Bovendien mag de symbolische waarde van een zorgvuldige werving en selectie niet onderschat worden. Wanneer iemand na een strenge wervings- en selectieprocedure de organisatie inkomt, heeft hij over het algemeen het gevoel dat 1) hij bij een speciale organisatie gaat horen, 2) dat er hoge verwachtingen van hem bestaan, wat motiveert en 3) dat mensen belangrijk worden gevonden in de organisatie (Visser, 1997).

Het is een uitdaging voor organisaties om de juiste werknemers aan te werven. Managers worden onvermijdelijk geconfronteerd met onzekerheid (Amit & Schoemaker, 1993). Het is immers zeer moeilijk om op voorhand te weten hoe een individu zal presteren na indiensttreding. Werkgevers zijn echter gedwongen te vertrouwen op werving- en selectiepraktijken. Aan de hand hiervan verhogen ze de kwaliteit van informatie betreffende het potentieel van sollicitanten (Ichniowski et al., 1996).

Wat betreft creativiteit en innovatie blijkt het aantrekken van excellente medewerkers een kritische succesfactor. Hierbij telt kennis, persoonlijkheid en intrinsieke motivatie (Devos et al. 2006).

'Er bestaat echter geen barometer van aangeboren creatief talent, die hetzelfde gezag bezit als IQ op het terrein van algemene intelligentie' stelt Maatman (2005). Het is dus heel moeilijk om creatief potentieel te meten.

Meervoudige selectiemethoden kunnen volgens Molleman & Broekhuis (2000) de onzekerheid doen afnemen. Men denkt aan prestatie- en persoonlijkheidstesten, assesment-centra, rollenspelen en gespreksronden. Daarnaast kan men toekomstige collega's bij de selectie betrekken.

Tijdens de interviews bleek het belang van een fit tussen de organisatie(cultuur) en de sollicitant. Wanneer binnen de organisatie creativiteit of innovatie een belangrijke waarde is, is het belangrijk dat potentiële medewerkers deze waarde delen.

Werven en selecteren op creativiteit en innovatie gebeurt echter vaak op 'buikgevoel'. Men zegt intuïtief te voelen of een individu creatief potentieel heeft.

Ik persoonlijk denk wel dat ik naar creatief potentieel kijk. Het zal mijn eerste criteria niet zijn, want ik vraag al zoveel aspecten voor de mensen die ik wil aanwerven [...] Maar ik denk wel dat je zoiets kan voelen, of mensen creatief kunnen zijn. [...] Dat is vooral op intuïtie. (Afdelingshoofd Organisatie Diensten)

Ik weet niet of we daar speciale testen op moeten loslaten, ik denk dat je gewoon voelt van 'wat voor vlees heb ik in de kuip'. Gewoon willen exploreren naar 'wat voor een mens is dat hier' en niet 'wat is zijn cv en wat heeft hij allemaal gedaan'. Natuurlijk ook wel, en dan [...] checken of daar een aantal creatieve dingen tussen zitten. (Werknemer Organisatie Communicatie)

Ook bij Organisatie Chemie erkent men het belang van het aanwerven van de juiste mensen, die 'innovation minded' zijn. Dit betekent dat (potentiële) werknemers moeten kunnen omgaan met ambigüiteit, dat ze nederig zijn en niet veel begeleiding nodig hebben. Omwille van het belang van werving en selectie gebeurt dit door een team van 8 à 10 partners. Hier spreekt men over het 'Waterline Principle'. Dit principe vereist dat medewerkers elkaars mening moeten vragen over zaken die negatieve gevolgen kunnen hebben voor de organisatie.

Om meer zekerheid te krijgen over mogelijke werknemers doen 2 organisaties een beroep op thesis - en doctoraatsstudenten. Voor de aanwerving van creatieve mensen wordt bij Organisatie Techniek ondermeer een externe wedstrijd georganiseerd waarbij thesissen worden bekroond. Studenten worden aangemoedigd om een thesis te kiezen die aansluit bij één van de domeinen van Organisatie Techniek. Een jury kiest uit een lijst van genomineerden de drie beste thesissen en de studenten van een winnend eindwerk ontvangen 2 500 euro. Een lijst van thesisstudenten wordt doorgegeven aan de dienst Werving & Selectie. Deze aanpak blijkt niet enkel voordelen te bieden voor werving en selectie maar is ook nuttig in het kader van netwerking.

Ook bij Organisatie Technologie probeert men zoveel mogelijk informatie over mogelijke werknemers te vergaren, niet alleen aan de hand van een gesprek maar eveneens door middel van het rekruteren van doctoraatsstudenten.

Ja, op die manier worden hun competenties en dus ook hun creatief potentieel gedetecteerd en in kaart gebracht en de goede probeer je aan de haak te slaan [...] Ja, dat is volgens mij wel een goede methode. Het volstaat verre van om de behoefte die er is op Organisatie Technologie in te vullen, maar dat is een manier om high potentials te detecteren. (Afdelingshoofd Organisatie Technologie)

Tijdens het sollicitatiegesprek probeert Organisatie Technologie eveneens zoveel mogelijk onzekerheid betreffende de kandidaat weg te nemen. Men zoekt naar bewijs van creatief potentieel in het gedrag dat de sollicitant in het verleden stelde.

Je zoekt naar behavioral evidence. Je kunt de toekomst maar voorspellen op basis van het verleden. Dus of iemand creatief kan zijn of creatief kan bijdragen kan je enkel toetsen of nagaan of de persoon in het verleden ook creatief is geweest. Dus vraag je die personen om voorbeelden te geven van situaties waarin ze gevraagd werden om met iets nieuws voor de dag te komen. [...] En dat kan evengoed zijn, totaal buiten het werk. Je probeert dat zo breed mogelijk te toetsen. [...] Voor een boekhouder gaan we niet onmiddellijk vragen om heel creatief om te springen met boekhouding. [...] Dan ga je wel peilen in welke mate dat die persoon bijdrage heeft geleverd in zijn verleden, naar verbetering van dingen, continuous improvement is ook een vorm van creativiteit. (HR Organisatie Technologie)

Bovendien verwijst men naar een wederzijds selectie-effect; niet alleen de organisatie kiest wie voor haar werkt maar ook de werknemer kiest waar hij of zij wil werken. Organisaties met een innoverend imago zouden dus creatieve werknemers aantrekken.

Dat is de reputatie van het bedrijf. Organisatie Technologie heeft in het buitenland, veel meer nog dan in België, de reputatie dat wij het tweede meest innovatieve bedrijf ter wereld zijn. Al wie daarin studeert, die kent Organisatie Technologie.[...] Dat is een spel van continu bouwen aan je merk, aan je brand en zorgen dat die brand bevestigd wordt en zo geleidelijk. [...] (HR Organisatie Technologie)

Ook bij Organisatie Diensten probeert men innovatieve mensen aan te trekken. Zo zullen ze in de toekomst een folder hebben waarin verschillende carrièrepaden worden toegelicht. Aan de hand van de folder kan men aantonen: 'Kijk je hebt hier mogelijkheden'. Er is geen structuur die je moet volgen, je carrièrepad ligt niet vast. Het is een puzzel en daarin moet je uw weg vinden.'

We trekken mensen aan die misschien niet innoveren, maar die willen werken binnen een innovatieve omgeving. Zijn die mensen echt innovatief, neen, maar ze zijn in the wave of innovation en dat is belangrijk. (HR Organisatie Diensten)

Tenslotte is de samenstelling van het team belangrijk, waarbinnen de nieuwe medewerker zou functioneren. Later zullen we dieper ingaan op het belang van teams.

Ik zorg ervoor dat het een ander individu is dan ik al heb in mijn team zitten, daar kijk ik naar. Een tweede ding waar ik naar kijk, is hoe dat hij om kan gaan met andere ideeën. Ik bedoel daarmee met andere individuen. Er zijn mensen die enkel kunnen omgaan met soortgelijke mensen als zichzelf, die selecteer ik dan niet. Ze moeten anders zijn en ook met anderen omkunnen. En uiteraard moeten ze voldoen aan de technische vaardigheden als het over lesgeven gaat. En uiteraard moeten ze de job die ze geacht worden te doen ook kunnen. Maar als ik dan naar attitude kijk, is het eerder daarnaar, dat ze anders zijn [...] (HR Organisatie Communicatie)

Aantrekken van creativiteit - Leerpunten:

Strategisch

- Het aantrekken en aanwerven van excellente medewerkers is een kritische succesfactor bij creativiteit en innovatie
- Schenk aandacht aan een fit tussen de nieuwe medewerkers en de organisatiecultuur, die creativiteit en innovatie ondersteunt
- Denk na over gedragskenmerken die voor uw organisatie essentieel zijn voor creativiteit. Wat betekent creativiteit voor u en wat betekent het voor de sollicitant

Operationeel

- Betrek verschillende partijen bij het selectieproces, ook interne werknemers. Men spreekt over het 'Waterline Principe'
- Neem zoveel mogelijk onzekerheid weg en ga op zoek naar uitingen van creativiteit zowel tijdens vrijetijdsbesteding als tijdens professionele activiteiten (thesisprojecten, doctoraten etc.)
- Geef aandacht aan het wederzijds selectie-effect. Het imago hebben van een innoverend bedrijf te zijn, kan de juiste mensen aantrekken
- Heb het team in gedachten waarbinnen de sollicitant zou functioneren en zorg voor complementariteit

We hebben reeds aangetoond dat creativiteit en innovatie erg belangrijk zijn voor de verschillende organisaties. Daarom is het belangrijk om hier niet enkel aandacht aan te besteden bij het aanwerven van medewerkers, maar moet dit ook voortdurend ondersteund worden door de organisatie. Dit kan op verschillende manieren. Verscheidene HR-praktijken worden in de literatuur aangehaald. Ook bij de bevroegde bedrijven vinden we een aantal opvallende initiatieven terug. In de volgende alinea's gaan we in op een aantal HR-praktijken, de literatuur hieromtrent en een succesvoorbeeld uit de praktijk. Zo spreken we over de organisatiecultuur, de structuur en het jobdesign, het kennismanagement en het leiderschap.

6.1 Organisatiecultuur

Wanneer we de bevroegde cases bekijken, zien we dat creativiteit of innovatie steeds tot de 'core values' behoort. De doelstelling om creatief of innovatief te zijn is dus als het ware 'ingebakken' in de organisatiecultuur.

Dit blijkt erg belangrijk. Armstrong & Baron (1998) stellen dat cultuur beschreven kan worden als een lijm die een organisatie samenhoudt. De cultuur beïnvloedt immers de interne werkomgeving die op zijn beurt de structuur, grootte, werkpraktijken, werknemersrelaties en aangeworven personeel bepaalt. Organisationele cultuur wordt bepaald door de normen, waarden en de managementstijl in een organisatie. Russell (1989) stelt dat cultuur innovatie kan ondersteunen door in eerste instantie aandacht te besteden aan innovatie als een geschikte en verwachte strategie voor het oplossen van problemen. Zoals reeds gezegd kan de cultuur een netwerk van waarden en normen opzetten die legitimiteit geven aan innoverend zijn. Bovendien moet creatief en innovatief zijn ook gedragen worden door het management. Ten slotte moet er een betrokkenheid zijn en moet men innovatieve verandering ondersteunen.

Innovatie is dus heel belangrijk. Het is een objectief voor alle afdelingen. [...] Het is dus echt een houding die alle managers moeten hebben [...] En dat is iets dat we in alle induction trainingen, manager trainingen op tafel gooien. U bent hier om constant te innoveren. Ben jij in een boekhoudafdeling of IT of bij support of ben jij in front of the customer. Dat is niet belangrijk; iedereen moet constant beter doen. Fouten zijn toegelaten, maar immobilisme is niet toegelaten hier. [...] Maar dat is meer een kwestie van cultuur dan een kwestie van regels, procedures enzovoort. (HR Organisatie Diensten)

Door een bedrijfscultuur te hanteren waar creativiteit tot de normen en waarden behoort, wordt impliciet creativiteit en innovatie van de werknemers verwacht. Dit blijkt ook uit het bovenvernoemde citaat. Niet expliciet, door middel van regels of procedures wordt aan de medewerkers duidelijk gemaakt wat van hen verwacht wordt maar door middel van de nadruk die erop wordt gelegd bij het verwelkomen van nieuwe werknemers, trainingen en dergelijke.

Wat eveneens erg belangrijk blijkt, is het hebben van een leercultuur. Leerplatformen zorgen voor het delen van kennis en het leren van elkaar. 'Dat is heel verrijkend. En daar word je gewoon slimmer van.' stelt een medewerker van Organisatie Communicatie. Later zullen we ingaan op een aantal praktijken die toelaten kennis te delen, over te dragen en te implementeren. Deze praktijken verspreiden de

notie dat leren en vernieuwen belangrijk is voor de organisatie. Bovendien zijn de organisaties zich bewust van de leerwaarde van fouten maken:

Yes, there is room to make mistakes. No one will reprimand you for making a mistake. [...] You learn from those mistakes, so that's ok. [...] But if you make a mistake because your idea was wrong, that's ok. (Werknemer Organisatie Technologie)

That for me is the first critical path, that if you feel that there is a risk you'll fail on something and that will be taking into account in your career or something then people don't take any personal risk. You see that in some parts of the organisation, you see that there is a high risk, or a high aversy regarding failing. You see, people become much more careful. (Afdelingshoofd Organisatie Farma)

Tenslotte gaan we in op drie initiatieven voor het verspreiden van de bedrijfscultuur namelijk het smoelenboek, de 'wallet cards' en de organisatie van een kunstwedstrijd.

Organisatie Consultancy stelde de volledige organisatie de vraag wat hen onderscheidt van hun concurrenten. Hieruit volgden vijf waarden. Elke medewerker kreeg de kans na de te denken over de waarde die hij of zij het belangrijkste vond en om hier een tekst rond te schrijven. Hierdoor kreeg elke medewerker de kans de waarden persoonlijk te interpreteren. De interpretaties van de verschillende werknemers werden gebundeld. Naast de foto en de contactgegevens van de medewerkers, kan men de teksten met betrekking tot de waarden van Organisatie Consultancy lezen. Dit noemt men het 'smoelenboek'.

Organisatie Gereedschap maakt gebruik van 'wallet cards', een soort visitekaartjes die in je portefeuille passen, met de waarden van de organisatie erop. Medewerkers worden verondersteld deze kaartjes steeds bij zich te hebben.

Een laatste interessant initiatief is dat van Organisatie Techniek. Zij organiseerden een kunstwedstrijd met betrekking tot de verlichtingsstukken in de gang. Men voorzag de werknemers van lichtbollen en TL-lampen. Daarna konden er voorstellen ingediend worden die dan verder uitgevoerd werden. Uiteindelijk kwam er een kunstenaar de werken beoordelen. De winnaars van TL-lampen ontvingen een etentje, samen met hun partners. De eerste prijs van de lichtbollen was een geldprijs. Bovendien ontving iedereen een foto van hun eigen werk met een handtekening van Roger Raveel. Tenslotte werden de verschillende ontwerpen in de organisatie opgehangen.

Organisatiecultuur- Leerpunten:

Strategisch

- Door een bedrijfscultuur te hanteren waar creativiteit tot de normen en waarden behoort, wordt impliciet creativiteit en innovatie van de werknemers verwacht
- Een leercultuur ondersteunt creativiteit en innovatie
- Om te kunnen vernieuwen moet men fouten durven maken. Zorg daarom voor een cultuur die de leerwaarde van fouten erkent

Operationeel

- Zorg voor initiatieven die de waarden van de organisatie verspreiden. Het 'smoelenboek', de 'wallet cards' en de organisatie van een kunstwedstrijd kunnen hiertoe dienen

6.2 Structuur & jobdesign

Creativiteit en innovatie worden eveneens ondersteund door de structuur van de organisatie waar je werkt, met wie je werkt en hoe je werkt. Bij deze nemen we eerst het belang van de organisatiestructuur onder de loep. Nadien gaan we in op teamwerk en jobrotatie.

| 19

6.2.1 Structuur

Wanneer we het hebben over de organisatiestructuur is dit de wijze waarop het werk georganiseerd is en hoe het personeel wordt ingezet op het werk. Bovendien bestaat er een wederzijdse beïnvloeding tussen HRM en de organisatorische structuur (Maatman, 2005)

Met betrekking tot creativiteit en innovatie stellen Baldrige & Burnham (1975) dat structurele karakteristieken van een organisatie een invloed hebben op de mate van innovatie. Organisaties die mechanistische en organische componenten combineren, blijken de meeste kans te hebben op innovatief succes. Organische organisaties hebben flexibele jobomschrijvingen, tweerichtingscommunicatie en een lage graad van bureaucratie. Mechanistische organisaties daarentegen werken met afgeleide jobomschrijvingen, top-down communicatie en strikte controlesystemen. Wanneer men deze twee componenten combineert, is er voldoende structuur aanwezig om chaos te voorkomen. Er is ook niet te veel structuur, waardoor verandering mogelijk blijft (Brown & Eisenhardt, 1997). In deze situatie is het erg belangrijk duidelijke prioriteiten en doelstellingen te hebben en op een open manier te communiceren (Devos et al., 2006). Er kunnen ook organisationele struikelblokken zijn voor creativiteit. Zo remmen te strikte procedures en te rigide managementstructuren innovatie af (Amabile, 1996).

Bij Organisatie Chemie vinden we een opmerkelijke structuur terug. Hier past men immers een roosterstructuur toe. Men doet een beroep op een platte matrixstructuur zonder hiërarchie, geen bazen of titels. Aangezien er geen hiërarchie is, zijn er geen vaste communicatiekanalen. Iedereen kan dus met iedereen communiceren. Wanneer iemand een idee heeft, zal hij of zij zich richten naar de juiste persoon in plaats van een zuivere communicatie met zijn of haar baas. Daarnaast zijn er geen bazen en werknemers maar sponsors en partners. Iedere nieuwe partner krijgt een sponsor toegewezen. Deze sponsors zijn cruciaal aangezien ze de partners doen kennis maken met de organisatie. Ten slotte zijn er geen titels maar engagementen. Dit wil zeggen dat er geen afgeleide taken zijn.

Organisatiestructuur – Leerpunten:

Strategisch

- Er bestaat een wederzijdse beïnvloeding tussen Human Resource Management en de structuur van de organisatie
- De structuur van de organisatie beïnvloedt innovatie

Operationeel

- Organisaties die mechanistische en organische componenten combineren, blijken de meeste kans te hebben op innovatief succes
- Een roosterstructuur zonder hiërarchische structuren bevordert open communicatie, wat op haar beurt voor meer creativiteit en innovatie zorgt

6.2.2 Teamwerk

Shipton et al. (2005) stellen dat kennisoverdracht een fundamentele voorwaarde is voor innovatie. HRM-systemen kunnen hiertoe bijdragen. Kennisoverdracht gebeurt onder meer door middel van teams. Participatie in wisselende teams zal creativiteit en leren bevorderen, alsook de verspreiding van kennis in de organisatie (Molleman & Timmerman, 2003).

De stelling dat teamwerk innovatie bevordert, wordt bevestigd door Shipton et al. (2006). Wanneer een groep intrinsiek gemotiveerd is en zich binnen een ondersteunende organisationele context bevindt, zou teamwerk innovatie en organisationele performantie aanmoedigen. Een team zorgt voor een ondersteunend kader wanneer individuen worden geconfronteerd met uitdagingen en veranderingen (West et al., 2004).

In het onderzoeksrapport 'Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's' ging men reeds in op het belang van de samenstelling en grootte van een team. Zo verwees men naar Anderson (1990) die stelt dat creativiteit het meest wordt gestimuleerd in een heterogeen team. Daarnaast zou diversiteit in achtergronden, opleidingen, vaardigheden en oriëntaties eveneens voordelig zijn (West et al.,

2004). Uit de literatuur blijkt bovendien dat de ideale teamgrootte zich tussen 4 en 12 personen bevindt (Curral et al. 2001; West & Anderson, 1996).

Het belang van crossfunctionele teams, bestaande uit leden met diverse functionele achtergronden, blijkt uit de praktijk. Creativiteit in teams wordt samengebracht, waardoor de kans op innovatieve ideeën groter wordt (Maatman, 2005).

Zeker, de groep maakt het. [...] ik doe eerst en denk dan na, wat soms pijnlijk is. De persoon die naast mij zit is de denker en hij gaat heel veel nadenken vooraleer hij iets uitvoert, hij is de perfectionist. [...] Hij is ook heel rustig, ik ben heel hyper.[...] ik kom hier uit een gestresseerde meeting, ik kijk naar die mens en ik word rustig. Het type voor mij is eerder afwachtend, als ik zeg van 'ja we gaan dat doen' dan gaat zij zeggen van 'we gaan nog efkes wachten zie dat den dienen en den dienen',[...] We werken met twee heren en twee dames.[...] Eigenlijk zitten we met een goede mix. (Werknemer Organisatie Techniek)

Organisatie Techniek bestaat uit verschillende divisies. Om te vermijden dat verschillende mensen uit andere divisies met hetzelfde zouden bezig zijn, zonder het te weten, creëerde men een horizontale structuur doorheen de divisies. Men werkt met techteams. Dit zijn brainstormteams en hebben als doel het verzamelen van informatie en het lanceren van nieuwe ideeën. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld een probleem of een vraag heeft i.v.m. software, dan kan die hiervoor terecht bij het techteam. De communicatie hierbij gebeurt op drie manieren, namelijk via een 'mailinglist', via intranet en door middel van bijeenkomsten.

Werknemers kunnen zich abonneren op de 'mailinglist'. Heeft iemand een vraag of een probleem, dan kan die persoon een berichtje sturen naar de 'mailinglist' met een korte beschrijving van het probleem. Dit gebeurt wereldwijd, over de verschillende divisies en vestigingen van Organisatie Techniek. Het systeem biedt de mogelijkheid om hetzij het individu hetzij de hele groep te beantwoorden. De gearchiveerde mails zijn voorzien van een zoekfunctie. Wanneer men een vraag heeft, kan men dus ook in het archief naar een antwoord zoeken.

Ten tweede vindt men op het intranet een tiental techteams georganiseerd, volgens het onderwerp waar zij verantwoordelijk voor zijn. Op het intranet kunnen bijvoorbeeld documenten geplaatst worden die voor iedereen nuttig kunnen zijn. Ook krijgen de leden van het techteam een bericht wanneer er iets nieuws op het intranet verschijnt. Belangrijk hierbij is dat het intranet regelmatig 'up-to-date' gebracht wordt.

Een derde luik van de techteams is het fysisch samenkomen van de leden ervan. Dit blijkt in de praktijk erg moeilijk, omwille van het drukke tijdschema van de werknemers. Toch benadrukt Organisatie Techniek het belang hiervan.

Werknemers worden tenslotte aangemoedigd deel uit te maken van een techteam wanneer ze aangeworven worden. Ze krijgen een infobrochure waarin de techteams worden toegelicht. Na de aanwerving zou men een blijvende stimulans moeten ondervinden om deel te nemen aan de techteams. Deze ondersteuning zou echter nog uitgebreid moeten worden.

Eerder gingen we in op het belang van werving en selectie. Ook bij teams is het van cruciaal belang dat de juiste mensen geselecteerd worden. Chaudron (1995) stelt dat drie aspecten van tel zijn:

- De teamleden moeten samen over de juiste vaardigheden beschikken, domeinspecifiek en creatief, om het probleem op te lossen
- De teamleden hebben de wil het team te laten slagen
- De teamleden kunnen met elkaar omgaan

Bij Organisatie Communicatie besteedt men duidelijk aandacht aan de samenstelling van een team. Een complementariteit van de verschillende leden is nodig:

Ze moeten anders zijn en ook met anderen omkunnen. [...] Ik wil een schone mix hebben in een team van anders zijn. Dat maakt dat uw bal rond is, vind ik. Er zijn mensen die zeggen, daarmee draait het vierkant. [...] Want ik vind het ook belangrijk dat hij kan passen in het team. Dus dan confronteer ik die mensen ook wel met een paar mensen van het team en ik laat ze mee beslissen. Een beetje matchen, dat vind ik wel belangrijk. (HR Organisatie Communicatie)

Teamwerk – Leerpunten:

Strategisch

- Teamwerk moedigt innovatie aan
- Een team zorgt voor een ondersteunend kader wanneer individuen geconfronteerd worden met uitdagingen en veranderingen
- Leidinggevenden moeten het werken in teams aanmoedigen
- Complementariteit binnen het team is van groot belang

Operationeel

- De ideale teamgrootte bestaat uit 4 tot 12 personen
- Crossfunctionele teams bestaande uit leden met diverse functionele achtergronden en competenties zijn aangewezen
- Brainstormteams, zoals techteams, waar werknemers met problemen of vragen terecht kunnen, ondersteunen creativiteit en innovatie

6.2.3 Jobrotatie

De term jobrotatie wordt gebruikt om een systeem te beschrijven waarbij werknemers in eenzelfde onderneming verschillende functies opnemen of verschillende takenpakketten kunnen hebben in het kader van polyvalentie.

Cano & Cano (2006) stellen dat jobrotatie ervoor zorgt dat werknemers de organisatie vanuit verschillende perspectieven ervaren en zo verschillende ervaringen opdoen. Opnieuw is er de mogelijkheid tot kennisoverdracht.

In de bevroagde organisaties wordt dit meermaals toegepast. Organisatie Technologie spreekt over een 'kruisbestuiving van kennis'. In de Organisatie Hotel krijgt men drie maal per jaar de kans om voor een aantal maanden naar een ander departement te gaan om te werken aan een bepaald project. Werknemers kunnen hun interesse in een departement laten blijken en een overzicht van hun competenties en ervaring indienen. De projectmanager zorgt dan voor een match tussen de verschillende projecten en de geïnteresseerden.

Ook bij Organisatie Diensten wordt er veel aandacht besteed aan jobrotatie. Zo is de meerderheid van het management vroeger actief geweest in een andere functie binnen de organisatie en worden werknemers proactief gecontacteerd betreffende openstaande vacatures. De verschillende bevroagde partijen van Organisatie Diensten stonden erg positief ten opzichte van de mogelijkheid te roteren.

[...] Er is jobrotatie mogelijk.[...] Ik vind het goed dat die kansen gegeven worden! De mensen die willen van functie veranderen, hebben de gelegenheid. Wat positief is. Ze hebben de kennis van Organisatie Diensten. [...] Die waarde blijft binnen Organisatie Diensten.[...] Ja, mensen hebben dan een ander perspectief en komen met een andere ervaring die eventueel iets meebrengt. Of die zijn nieuwe functie gaan kunnen uitbreiden omdat hij een andere kennis heeft. En dat is eigenlijk een toegevoegde waarde voor de functie. (Afdelingshoofd Organisatie Diensten)

Zoals uit het citaat blijkt, ziet men een meerwaarde in jobrotatie. Niet alleen krijgen individuen een bredere kijk op de organisatie, het geeft ook een toegevoegde waarde voor de functie. Bovendien zorgt men ervoor dat de medewerker niet van werkgever verandert, maar biedt men hem of haar de mogelijkheid om een nieuwe job uit te oefenen binnen Organisatie Diensten. Naast het voordeel dat dit biedt op vlak van creativiteit en innovatie, heeft dit dus ook een positief effect op retentie.

Jobrotatie wordt binnen *Organisatie Diensten* actief gestimuleerd. Zo doet men beroep op 'fellowship programma's'. Twee maal per jaar worden een honderdtal 'fellowship programma's' voorgesteld. Iedere 'key performer' kan zich hiervoor kandidaat stellen. Een dergelijk programma houdt bijvoorbeeld in dat een werknemer behorende tot de financiële afdeling tijdelijk naar het ontwikkelingscentrum verhuist. Dit kan niet enkel op nationaal niveau, maar eveneens internationaal. Er is dus de mogelijkheid tot culturele uitwisseling. Wanneer het fellowship programma afloopt, komt de werknemer terug met een uitzonderlijke ervaring. Opnieuw is dit een innovatieve manier om mensen actief te houden. Bovendien blijkt dit initiatief een positief effect te hebben op de kwaliteit van de diensten die geleverd worden.

Belangrijk om in het achterhoofd te houden is dat men een inwerktijd nodig heeft wanneer men in een nieuwe functie start. Wanneer men roteert over verschillende jobs, is die aanpassingsperiode er eveneens. Daarnaast is het belangrijk na te gaan of de inhoud van verschillende functies en de competenties die hierbij horen, jobrotatie toelaat.

Jobrotatie – Leerpunten:

Strategisch

- Jobrotatie zorgt ervoor dat werknemers de organisatie vanuit verschillende perspectieven ervaren
- Werknemers kunnen hun interesse laten blijken en een overzicht van hun competenties en ervaringen indienen voor verschillende projecten

Operationeel

- Werknemers kunnen proactief gecontacteerd worden betreffende interne vacatures
- Jobrotaties kunnen niet enkel nationaal maar, indien mogelijk, ook internationaal
- 'Fellowship' programma's bieden aan key performers de mogelijkheid om tijdelijk naar een andere afdeling te verhuizen
- Houd in het achterhoofd dat men ook bij het tijdelijk veranderen van job een inwerktijd nodig heeft

6.3 Kennismanagement

Innovatie neemt toe als er een adequaat ondersteunende leeromgeving bestaat. Er wordt gesuggereerd dat innovatie wordt bevorderd en blijvend gestimuleerd wanneer HRM zodanig wordt toegepast dat het creëren, overdragen en implementeren van kennis erdoor ondersteund wordt. HRM kan een specifieke rol spelen bij het stimuleren van leren tijdens elke fase van deze organisatieleercyclus (Shipton et al., 2005).

In wat volgt gaat we dieper in op deze drie fasen namelijk het creëren, het overdragen en het implementeren van kennis. We bespreken enkele interessante initiatieven van de bevroagde organisaties.

6.3.1 Creëren van kennis

HRM systemen moeten het raamwerk bieden waarin individuen worden gemotiveerd met nieuwe ideeën te experimenteren. Gezien het feit dat innovatie natuurlijk alleen maar kan optreden als iemand een creatief idee heeft (West et al., 2004), is het voor organisaties belangrijk dat zij de mechanismen implementeren via dewelke individuen steun ondervinden in hun speurtocht naar nieuwe kennis. Ten eerste is het voor het stimuleren van creativiteit belangrijk dat de juiste mensen geworven worden. Daarnaast dienen initiatieven voor vorming en ontwikkeling zodanig ontworpen te zijn dat individuen worden blootgesteld aan nieuwe en andere ervaringen (Shipton et al., 2005). In deze alinea zullen we dieper ingaan op een aantal interessante praktijken.

Devos et al. (2006) haalden het belang aan van trainingen en opleiding. Hoe meer teamleden worden gestimuleerd om trainingen en opleidingen te volgen, hoe meer teaminnovatie kan optreden.

Ik heb persoonlijk een cursus gevolgd, drie jaar geleden: leading to creativity. Daar waren we met mensen van sales, van consulting, van administratie. Wij hebben een test gedaan, left & right brain om te zien welke meer creatief zijn enzovoort. Aan het einde bleek dat iedereen een stuk creativiteit in zich heeft. [...] En bij Organisatie Diensten hebben we die kans om die creativiteit naar omhoog te brengen. (Afdelingshoofd Organisatie Diensten)

Er kwamen ook kritische opmerking met betrekking tot het volgen van trainingen:

Mensen ontplooiën is meer dan ze op cursus sturen. [...] In eerste instantie moet de persoon echt geïnteresseerd zijn, en bereid om te leren. (Afdelingshoofd Organisatie Technologie)

Bij Organisatie Technologie was een werknemer van mening dat een training creativiteit niet kan stimuleren 'You either have it or you don't'.

Zelfs wanneer we deze kritische bemerkingen in acht nemen, kunnen we stellen dat trainingen indirect een positieve invloed hebben op creativiteit en innovatie, ze zorgen immers voor onderlinge kennisuitwisseling. Hier gaan we verder op in, in de volgende paragraaf.

Naast trainingen komen brainstormsessies aan bod. Zo organiseert Organisatie Hotel focusgroepen om ideeën te genereren. Mensen worden samengebracht om te brainstormen over een bepaald onderwerp. Bovendien spreekt men bij Organisatie Diensten over het 'Brugge-concept'. Dit is een samenkomst van drie dagen die eenmaal per jaar voor komt. Het doel van deze samenkomst is het uitwisselen van nieuwe ideeën:

De idee is echt, de risk om geen tijd te hebben is er, iedereen heeft zoveel te doen maar we nemen afstand en tijdens deze tijd beginnen we creatief te zijn en nieuwe ideeën uit te wisselen. We hebben een mechanisme opgebouwd, iedereen ontmoet iedereen. [...] gedurende verschillende dagen roteren wij. Dat is een manier om creativiteit te stimuleren en het risico van burnout met de dagelijkse business te stoppen; dat is één initiatief. [...] En er is natuurlijk een soort HR flavour, mensen zijn centraal hier. Het is niet één persoon die een idee heeft, het is iedereen. En wij stimuleren dat. (HR Organisatie Diensten)

Een klassieke tool die zich focust op creativiteit en innovatie is ideebox. Bij Organisatie Diensten noemt men dit concept IDEA@Organisatie Diensten. Aan de hand hiervan kunnen werknemers via internet hun ideeën spuien. Men verwacht een onderbouwd idee, met een kleine kosten-batenanalyse en een documentatie over de positieve impact op de mensen, de business en op de resultaten van Organisatie Diensten. Per kwartaal wordt er feedback gegeven over de ideeën. Ook de ideeën die niet bruikbaar zijn krijgen een feedback. Bovendien wordt er een beloning voor gegeven. Hier zullen we later verder op ingaan. Door de werknemers is het initiatief positief onthaald. Dit is uiteraard belangrijk aangezien het succes van het initiatief afhangt van het enthousiasme van de medewerkers.

Het is een beetje een slow start, maar het werkt wel. Er is voldoende communicatie rond, dat het bestaat [...] Dus het leeft wel. [...] Om uiteindelijk een idee op een niveau te brengen dat er iets mee kan gedaan worden; [...] Maar dat hangt een beetje van de mensen af. Als je een beetje ondernemend bent. (Werknemer Organisatie Diensten)

Ook Organisatie Hotel zoekt naar manieren om ideeën te verzamelen. 'Bright ideas' is een intranet tool waar creatieve ideeën kunnen gedeeld worden en waar men anderen kan aanmoedigen ideeën te gebruiken. Het genereren van ideeën wordt gefocust rond een aantal campagnes. Tot op de dag van vandaag zijn er zeven campagnes gelanceerd omtrent verschillende aspecten van de organisatie. Denk maar aan 'Hoe kunnen we onze 25^e verjaardag vieren' of 'Hoe kunnen we kosten verlagen?' De filosofie achter dit initiatief klinkt als volgt: 'The smallest ideas shine the brightest'.

Het proces gaat als volgt. Een afdelingshoofd kan een campagneverzoek indienen gebaseerd op uitdagingen waarmee men geconfronteerd wordt. De 'Bright idea' project manager evalueert dit verzoek en lanceert de campagne op intranet. Iedereen krijgt een e-mail om hen op de hoogte te brengen van de nieuwe campagne en extra informatie te geven zoals een aantal voorwaarden waaraan het idee moet voldoen. Men moet immers een goed evenwicht vinden tussen creatieve en realistische ideeën. Samen met dit proces brengt de projectmanager een comité van 2 of 3 mensen samen. Zij zullen de ideeën evalueren. Na twee weken wordt de Top 10 of Top 15 beste ideeën naar de afdeling gestuurd waarvan het verzoek uitkwam. Het is dan aan hen om te beslissen welk idee geïmplementeerd wordt.

Een opmerkelijk initiatief dat men toepast bij Organisatie Communicatie noemt men de 'Bootcamp', een cursusreeks om mensen te helpen een business case te maken rond het idee dat ze hebben. Vaak hebben mensen het immers moeilijk anderen van hun idee te overtuigen. Er wordt een heel proces gevolgd om zo uiteindelijk tot een presentatie van het idee te komen. In eerste instantie worden de ideeën geselecteerd. Wanneer iemands idee geselecteerd wordt, is deze persoon een 'idea-owner'. Hij of zij wordt 'idea-owner' en kiest zelf zijn teamgenoten om aan het idee verder te werken en om de business case tot een goed einde te brengen. De sessies overbruggen een periode van 3 à 4 maanden. Ze vinden gedeeltelijk tijdens de werkuren plaats en gedeeltelijk tijdens de vrije tijd. Om het bootcamp af te sluiten, kunnen de deelnemers hun business case presenteren voor de CEO van Organisatie Communicatie en externen waaronder eventuele geldschieters. Het voordeel van het bootcamp is dat de werknemers zelf hun eigen idee uitwerken. Dit in tegenstelling tot een ideeënbus.

Het bootcamp is een echt succes:

Dus we zijn nu aan onze derde bootcamp bezig. En dat is echt wel heel succesvol. Omdat we in het begin veel ideeën hadden maar weinig mensen die er wouden instappen en nu hebben we enorm veel mensen die er willen aan deelnemen door mond aan mond reclame. We moeten niet veel reclame meer maken. Iedereen kan eraan deelnemen, als je een idee hebt en dat idee wordt geselecteerd. (HR Organisatie Communicatie)

Er zijn echter nog enkele moeilijkheden waarmee men geconfronteerd wordt. Zo zijn er bepaalde groepen medewerkers die zich niet aangesproken voelen door het initiatief. De commerciële medewerkers bijvoorbeeld, blijkt een moeilijk te benaderen groep. De verscheidenheid in deelnemers

is echter erg belangrijk. Bovendien kan men gefrustreerd zijn wanneer het bootcamp voorbij is en een project niet aangenomen is.

En dat is een spanning die we heel sterk voelen. Dat die mensen, dat zijn meestal wel diegenen die creatief zijn die naar dat bootcamp gaan, als die dan terugkeren op hun plaats voelen ze heel goed dat ze bepaalde ideeën hebben en dat dat in hun hoofd goed is en nuttig zou zijn voor het bedrijf dat ze daar nergens mee terecht kunnen en er niemand tijd voor heeft om ernaar te luisteren. [...] (Afdelingshoofd Organisatie Communicatie)

Een ander spanningsveld is dat er weinig vrijheden zijn in het opstellen van het business plan. Wanneer een idee geselecteerd is, moet men een aantal uitgestippelde stappen doorlopen. Hierbij steekt de vraag de kop hoe 'Hoe innovatief is men dan nog?'

Creëren van kennis - Leerpunten:

Strategisch

- HRM moet het raamwerk bieden om met een aantal ideeën te experimenteren. Individuen moeten steun ondervinden in hun speurtocht naar nieuwe kennis
- Trainingen en opleidingen kunnen direct en indirect creativiteit stimuleren
- Brainstormsessies en focusgroepen stimuleren kenniscreatie
- Het kan bevorderlijk zijn wanneer een groep zich kan afzonderen om te brainstormen over nieuwe ideeën

Operationeel

- Wanneer men zich kan afzonderen in een nieuwe omgeving kan dit de creativiteit extra stimuleren. Een voorbeeld hiervan is het 'Brugge-Concept'
- Een ideebox kan een werknemer stimuleren tot nieuwe ideeën. Een voorwaarde voor een effectieve ideebox is de vereiste van onderbouwde ideeën en een regelmatige en duidelijke feedback betreffende de voorgestelde ideeën
- Cursussen met als doel werknemers te ondersteunen om een businesscase te ontwikkelen rond hun idee kunnen creativiteit stimuleren. Een voorbeeld hiervan is een Bootcamp

| 27

6.3.2 Overdragen van kennis

Kennis overdragen heeft te maken met het ontwikkelen van een gedeeld begrip via dialoog. HRM systemen kunnen bijdragen tot het versterken van de kennisoverdracht tussen individuen zodat deze een collectieve dimensie krijgen. Onderzoek naar innovatie suggereert dat nieuwe ideeën en kennis binnen de organisatie moeten worden gecommuniceerd zodat ze kunnen worden geïmplementeerd (Damanpour, 1990). Kennisoverdracht is daarmee een fundamentele voorwaarde voor innovatie (Shipton et al., 2005). In deze alinea nemen we dus het belang van communicatie onder de loep.

In eerste instantie zien we dat er meestal actief gecommuniceerd wordt over tools of ondernomen acties met het oog op creativiteit. Daarnaast blijkt het belang van kennis delen. Dit kan aan de hand, zoals eerder aangehaald, van het werken in teams of aan de hand van trainingen. Hierdoor komen mensen met elkaar in contact en hebben ze de mogelijkheid ideeën uit te wisselen.

Die [...] mensen zitten ook in heel veel internationale werkgroepen [...] Dat is crosscompany. Per definitie zit je dan ook in een groep, want al de goeroes rond die standaard zitten in die werkgroep en dan krijgt u natuurlijk ook ideeën. [...] die komen dan rond dat idee of dat product of een standaard samen en kunnen van gedachten wisselen. Nogmaals, dan heb je al de goeroes bij elkaar en per definitie bruist daar dan iets nieuw uit. (HR Organisatie Communicatie)

Uit dit citaat blijkt dat de mogelijkheid om van gedachten te wisselen, kan leiden tot vernieuwing.

Naast trainingen en werkgroepen, worden er vaak communicatiemomenten ingebouwd:

[...]En daarna hebben we een gesprek met iemand van de directie. Dat is ook naar voor gekomen vanuit de tevredenheidsenquête om de gap tussen directie en werknemer zo klein mogelijk te maken. En daar kunnen ze eigenlijk al hun ideeën spuien die ze willen spuien. Zowel naar directie als naar HR als naar direct beleid, noem maar op. De afstand is heel klein tussen de verschillende niveaus. Je kan natuurlijk niet verwachten dat je directeur in alle kantoren komt. Vandaar dat we dat dan doen, dat dat moment uniek is, dat hier toch een tiental mensen bij elkaar zijn en dat ze dan echt elke vraag mogen stellen die ze enigszins willen stellen. (Organisatie Arbeid HR)

Bij Organisatie Diensten spreken ze over een 'Market Council'. Dit is een verzameling van alle mensen die verantwoordelijk zijn voor de 'front-end business' met als doel deze te stimuleren om data uit te wisselen. Er bestaan wekelijkse vergaderingen waar iedereen verklaart nieuwe informatie en ervaringen uit te wisselen om zeker te zijn dat iedereen op de hoogte is. Dit geeft de opportuniteit om de informatie te gebruiken op een efficiënte manier. Daarnaast is er sprake van een 'knowledge exchange day', die vier keer per jaar plaats vindt. Ten slotte doet men beroep op de Summer school. Dit zijn twee dagen waarop er gecommuniceerd wordt over de toekomst van het bedrijf.

Om kennis uit te wisselen organiseert Organisatie Techniek een interne conferentie, de Technology Days. Tijdens deze twee dagen krijgen medewerkers de kans om hun project voor te stellen. Daarnaast geven een aantal externe sprekers een presentatie. Ook de verantwoordelijken van de techteams hebben de mogelijkheid om over hun onderwerp te spreken. Het doel van deze Technology Days is een training aan te bieden en kennis te delen.

Een tool om de overdracht van kennis te bevorderen is de 'Best Practice' tool:

Als wij processen hebben die wij een goed idee vinden, dan kunnen we zeggen 'we gaan dat proces door andere landen laten bekijken' en indien iedereen het goed idee vindt en het in hun land kan implementeren, dan gaan we die Best Practice uitrollen. Dat is voor mij ook creativiteit en innovatie. (Afdelingshoofd Organisatie Diensten)

Ook de architectuur van het gebouw kan bijdragen tot communicatie, kennis delen en ideeënwisseling. Dit wordt aangehaald door Organisatie Diensten en Communicatie:

Ja, en eigenlijk hebben we dat met dit gebouw ook al gedaan. We zitten allemaal in shared offices dat wil zeggen dat niet iedereen dezelfde plaats heeft, of toch niet zo hard meer als vroeger. Als je kijkt naar het gebouw, we hebben vier aparte gebouwen, die met elkaar verbonden zijn. In die verbindingen staan stoeltjes en dergelijke en de bedoeling was en dat lukt ook, is dat mensen hier komen zitten en een beetje babbelen met elkaar, een koffie drinken, iets eten. En vermits we shared offices hebben, zitten ze niet per definitie te praten met iemand die naast hun zit in de organisatie. Maar babbelen ze met iemand die hier of daar zit. De ideeënwisseling is veel groter geworden, waardoor dat je veel minder in uw zelfde context zit te denken maar dat die context ook groter wordt. Dat is ook één van de redenen waarom we ook altijd pauzes inlassen in onze trainingen, niet alleen om de mensen even te verlossen van de lesgever, maar vooral om de mensen te laten netwerken met elkaar, met verschillende mensen die ze anders nooit tegenkomen. Dus het netwerken is een zeer belangrijk gegeven en dat doen we ook op andere manieren. We proberen zoveel mogelijk zo'n dingen te stimuleren. (HR Organisatie Communicatie)

Overdragen van kennis – Leerpunten:

Strategisch

- Kennisoverdracht is een fundamentele voorwaarde tot innovatie
- Las communicatiemomenten in. Zorg ervoor dat er een duidelijke dialoog is tussen het management en de medewerkers
- Communiceer over de toekomst van het bedrijf

Operationeel

- Organiseer 'Knowledge Exchange Days' waarop verschillende groepen medewerkers samenkomen en kennis kunnen delen
- De richting waar het bedrijf naartoe wil, kan gecommuniceerd worden via een Summer School
- Maak gebruik van een Best Practice Tool. Aan de hand hiervan kunnen verschillende vestigingen of afdelingen van elkaar leren
- Let op de architectuur van het gebouw met betrekking tot mogelijkheid tot communicatie. Zorg voor 'shared spaces' waar mensen van verschillende afdelingen elkaar ontmoeten

6.3.3 Implementeren van kennis

Het implementeren van kennis, ten slotte, betekent een verandering teweegbrengen in de wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd. Dit uiteindelijke stadium van de organisatieleercyclus, na het creëren en overdragen van kennis, vertegenwoordigt het punt waarop innovaties tot stand komen (Shipton et al., 2005).

Een hindernis waarmee men vaak geconfronteerd wordt, wanneer men creatief wil zijn, is het gebrek aan tijd. Meermaals werd dit struikelblok door onze respondenten aangehaald.

Innovatie wordt nog een beetje gezien als een luxe, en we zullen wel zien of we ons dat kunnen permitteren, volgende week donderdag, want het is dan stafmeeting en we moeten zien of we aan onze cijfers geraken want de deadline nadert en weet ik veel wat allemaal. (Werknemer Organisatie Communicatie)

Organisatie Chemie probeert dit probleem op te lossen door te werken met 'dabble time'. Dit is een HR praktijk die rechtstreeks gelinkt is aan innovatie. Het houdt in dat iemand met een technisch profiel een bepaalde hoeveelheid tijd kan wijden aan een project waar hij of zij gepassioneerd door is. Het is dus niet ongewoon dat iemand 10% van zijn tijd besteedt aan iets dat hij of zij belangrijk vindt. De persoon in kwestie kan aan de hand van deze 'dabble time' zijn of haar kennis implementeren. Ook bij het Bootcamp kan men, indien men interesse vindt voor het idee, zijn of haar business plan omzetten in realiteit.

Organisatie Techniek, tenslotte, stelt interne consultants aan. Dit zijn vier mensen die wereldwijd interne processen in verschillende divisies in kaart brengen die niet goed werken. De missie is om wereldwijd proces verbeteringsprogramma's te accelereren die hen zullen helpen om de strategische doelstellingen van groei en winst te realiseren. Het team zal de divisies en de regio's supporteren in het definiëren, plannen en implementeren van change programma's om deze proces verbeteringen te realiseren. Welke initiatieven prioriteit krijgen, worden bepaald door het Strategic Management Team van de organisatie.

Wanneer HRM praktijken de drie fasen van de organisatieleercyclus ondersteunen, namelijk het creëren, overdragen en implementeren van kennis, wordt innovatie bevorderd. Dit betekent niet dat een specifiek gebruik slechts kan verbonden worden aan één fase. Het is juist zo dat sommige praktijken niet enkel de creativiteit stimuleren maar tegelijkertijd de overdracht en zelfs implementatie van kennis verbeteren. Verder is het zo dat in praktijk de verschillende fasen met elkaar in verband staan (Shipton et al., 2005).

Implementeren van kennis – Leerpunten:

Strategisch

- Verschillende fasen van de organisatieleercyclus zijn met elkaar verbonden. Wanneer er kennis gecreëerd wordt, kan deze overgedragen worden. Nadat men een idee heeft, kan men dit implementeren
- Tijdsdruk is een hindernis voor creativiteit en innovatie

Operationeel

- Verleen tijd aan de werknemers om hun ideeën te realiseren. Volgens het principe van 'dabble time' kunnen bepaalde werknemers 10% van hun tijd aan innovatie spenderen

6.4 Leiderschap

Leiders hebben de cruciale taak de richting aan te geven, het team te motiveren en te begeleiden in het innovatieproces (West et al., 2004). Wanneer men innovatie wil bereiken, is er bijna niets effectiever dan leiders die een omgeving creëren die innovatie faciliteert (Prather, 2005).

De rol van de leidinggevende is niet te onderschatten. Verschillende respondenten haalden het belang aan van de leidinggevende als katalysator voor creativiteit. De HR verantwoordelijke van Organisatie Arbeid verwijst naar het belang van leidinggevende om zijn of haar werknemers aan te sporen om zichzelf te ontwikkelen en te vernieuwen.

Die maakt het of die breekt het. Als die er niet in gelooft dan moet je van job veranderen of van baas veranderen als je innovatief wil zijn. [...] Dat is een coach hè, die weet het ook niet maar die stelt lompe vragen en daardoor krijgt men meer inzicht. (HR Organisatie Communicatie)

Ik denk dat ik daar wel een heel belangrijke rol in kan hebben, in mensen stimuleren van neem het heft in eigen handen, gewoon het aanreiken van kansen en ook als ze het dan doen, inderdaad, appreciatie laten blijken. Dat soort dingen. (Afdelingshoofd Organisatie Technologie)

It's critical. It starts with that. Innovation for me starts with the leader and his view of what innovation is, the challenge that he puts on the table for the entities. (Organisatie Farma HR)

Ook bij deze organisaties speelt leiderschap duidelijk een belangrijke rol. Een leidinggevende moet duidelijk communiceren, vragen stellen en feedback geven. Op dit coaching aspect gaan we verder in dit rapport dieper in.

Bij Organisatie Arbeid speelt de leidinggevende eveneens een rol bij jobrotatie. De werknemers worden hiertoe aangemoedigd:

Ja, dat is heel belangrijk. We blijven ook mensen constant teasen. Mensen die lang in de job zitten, zullen we ook mee in gesprek gaan om eens te zien wat ze nodig hebben, want heel lang hetzelfde blijven doen, dan zet niet aan tot vernieuwing en innovatie. [...] Ze te doen nadenken 'wat wil je nog doen binnen de organisatie', 'waar zou je terug nieuwe inspiratie opdoen', 'welke zijn de dingen die je inspireren', 'welke zijn de dingen die je doen evolueren'. Mensen daar bewust over maken. En om dat te gaan zien in de organisatie 'waar hebben we de juiste positie om die persoon ook weer dat stukje teasing te geven'. (HR Organisatie Arbeid)

Hieruit blijkt dat het erg belangrijk is dat een leidinggevende zijn of haar medewerkers aanmoedigt deel te nemen aan de initiatieven die eerder in het rapport naar voren kwamen. Niet alleen bij jobrotatie kan dit het geval zijn, ook bij het deelnemen aan techteams of interne conferenties.

Een tool die gebruikt wordt bij Organisatie Gereedschap om het belang van leiderschap in de verf te zetten is de 'Innovation Leadership Award'. Wanneer men de volgende gedragingen stelt of eigenschappen heeft, die bijdragen tot creativiteit en innovatie, kan men een 'Innovation Leadership Award' winnen.

- Visie hebben: creatief zijn is geen rechte lijn proces, het kan niet op voorhand in detail uitgetekend worden. Daarom moet een leider een duidelijke visie op het einddoel hebben.
- Het creëren van een niet-hiërarchische werkomgeving. Hiërarchische processen hinderen immers vaak het beslissingsproces.
- Het betrekken van het team: leiderschap tot innovatie is niet instructies geven, maar het coachen en uitdagen van het team. Men zorgt voor een werkomgeving waar ieder zich goed voelt en creatief kan zijn.
- Gepassioneerd zijn door het product. Leiders functioneren als rolmodel. Ze zijn actief betrokken bij ideegeneratie en ze hebben een positieve houding en hun enthousiasme draagt bij tot het succes van het team.
- Succesvolle leiders hebben vertrouwen in hun team en zijn positief over wat het team bereikt.
- Delegeren van verantwoordelijkheid. Werknemers van Organisatie Gereedschap hebben vaak meer verantwoordelijkheden dan hun functiebenaming doet vermoeden. Goede leiders geven hun teamleden voldoende vrijheid om zelf initiatief te nemen.

Elk jaar vraagt de HR afdeling naar de nominaties van voor de Leadership Award. Deze nominaties worden bediscussieerd en er wordt een selectie gemaakt. Tijdens de jaarlijks 'Global Leadership Meeting' wordt de winnaar bekendgemaakt en in de bloemetjes gezet. Er is dus een grote visibiliteit. Voor één van de winnaars was dit het hoogtepunt van zijn carrière.

Leiderschap – Leerpunten:

Strategisch

- Leiderschap is cruciaal met betrekking tot creativiteit en innovatie

Operationeel

- Een leidinggevende moet duidelijk communiceren, stimuleren en feedback geven. Hij of zij treedt hier op als een coach
- Een leidinggevende moet de medewerkers aanmoedigen deel te nemen aan de HR- initiatieven die er bestaan om creativiteit in innovatie te stimuleren
- Een 'Innovation Leadership Award' kan gebruikt worden om het belang van leiderschap in de verf te zetten

In deze paragraaf gaan we dieper in op het beoordelen van creativiteit. Dit kan gekaderd worden binnen Performance Management. Alvorens dieper in te gaan op het beoordelen van creativiteit en innovatie, is het belangrijk performance management (PM) duidelijk te definiëren.

In de literatuur komen er verschillende definities van performance management naar voren. Zo stellen Armstrong & Baron (1998) *'performance management is a strategic and integrated approach to delivering sustained success to organizations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributors'*

DeNisi (2000) stelt het volgende *'performance management is the range of activities engaged in by an organization to enhance the performance of a target person or group'*

Performance Management kan beschreven worden als een strategische manier om HR activiteiten en zakelijk beleid met elkaar te integreren. Hierbij spelen drie facetten een rol namelijk prestatie van de onderneming, individuele prestatie en de integratie van beiden (Williams, 1998). Volgens Cascio (1995) is performance management een continu verbeterproces dat dagelijkse aandacht vraagt.

Volgens Molleman & Timmerman (2003) valt het op dat de meeste definities of omschrijvingen van PM verschillende niveaus in een organisatie relateren. PM wordt gekenmerkt door een cyclisch proces, opgebouwd uit een aantal fases zoals het stellen van doelen, het plannen, het beoordelen en het belonen. Molleman & Timmerman (2003) halen aan dat de verschillende definities in de literatuur vaak van focus verschillen. Terwijl in de algemene management literatuur de nadruk op het organisatie- of afdelingsniveau ligt, focust Human Resource management zich op de individuele medewerker.

Volgende alinea's focussen zich op twee aspecten van performance management, meer bepaald het stellen van objectieven en het beoordelen van performantie.

7.1 Objectieven stellen

In de eerste fase van performance management worden de doelen van de organisatie en de verwachtingen naar het personeel duidelijk gemaakt. Performance management is immers het vertalen van bedrijfsdoelen in duidelijk haalbare objectieven. Objectieven kunnen beschreven worden als iets dat bereikt moet worden. Doelen definiëren wat er van organisaties, van functies, van afdelingen en van individuen wordt verwacht over een bepaalde tijdspanne (Armstrong & Baron, 1998).

PM zorgt voor de link tussen 'het wat' (doelen, objectieven) en 'het hoe' (gedragingen, competenties, proces) van de performantie van het personeel. De objectieven van het departement worden afgeleid van de bedrijfsstrategie, die dan vertaald worden in individuele objectieven. Men spreekt over een cascade van objectieven (Bilgin, 2007). Hiernaar verwijst men regelmatig bij Organisatie Diensten:

Het is een soort van cascade. We krijgen strategische targets en objectieven, die worden vertaald naar objectieven voor de managing director en je hebt dan een cascade naar de mensen toe. Waarbij de lijnmanagers de vrijheid hebben in te vullen binnen een framework wat ze van den mensen gaan verlangen. (Werknemer Organisatie Diensten)

In dit onderdeel vragen we ons af hoe objectieven geformuleerd kunnen worden voor creativiteit en innovatie. In een omgeving waar innovatie een belangrijke prestatie-indicator is moet er ruimte zijn voor het bottom-up formuleren van doelen. Ook moet de mogelijkheid er zijn om kwalitatieve doelen te stellen zoals de individuele ontplooiing, het samenwerkingsgedrag, het innovatievermogen, de leervaardigheden en het delen van kennis met andere organisatieleden (McAfee & Champagne, 1993). Daarnaast speelt de aandacht voor de realisatiefase en voor de sociale context waarbinnen individuele medewerkers hun prestaties realiseren een belangrijke rol (Timmerman & Molleman, 2003).

Het is een misvatting dat het stellen van doelen en definiëren van objectieven kwantificeerbaar moet zijn; dat als iets niet geteld kan worden, het geen objectief kan zijn en dus niet gebruikt moet worden. *'That would be like measuring the talent of a pianist by the number of notes played'*. Het gaat er dus niet over of gedragingen gekwantificeerd kunnen worden, wat belangrijk is, is dat ze kunnen geverifieerd worden (Montague, 2007).

Naast moeilijkheid om verifieerbare doelen te stellen wordt men in de praktijk geconfronteerd met een spanningsveld tussen het korte termijn aspect van vele doelstellingen en het feit dat innovatie lange termijn denken vereist.

Het is een, zoals ik het zie, is het een keuze die het bedrijf moet maken. Gaan we ons richten op onze kosten en zo efficiënt en zo laag mogelijk kosten gaan produceren. Dan is het belangrijk om zoveel mogelijk te organiseren en zo weinig mogelijk ruimte te laten en in zo'n klimaat is het heel moeilijk om mensen aan te moedigen om hun creativiteit te gebruiken. [...] Ofwel, een andere manier is dat je echt rekent op nieuwe producten, nieuwe services en nieuwe manieren van werken en dan moet je de mensen de tijd geven. Als dat de doelstelling is moeten mensen er tijd voor krijgen. Vandaag zitten we tussen de twee. Kosten zijn heel belangrijk op het moment, we zitten redelijk strak. En aan de andere kant wordt er heel de tijd gezegd dat onze creativiteit ons sterk punt is en dat we het daarvan moeten hebben. En dat is continu een tweestrijd, die op bepaalde momenten heel duidelijk naar voren komt. (Afdelingshoofd Organisatie Communicatie)

De vraag of we hier SMART criteria (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) kunnen gebruiken, dringt zich op. Kunnen we op de doelstellingen 'creativiteit' en 'innovatie' het SMART schema toepassen? Vanuit de literatuur blijkt dat gebruik van SMART criteria bij het stellen van objectieven goed werkt wanneer men een bestaand, goed gekend systeem wil verbeteren. De criteria blijken erg goed te gebruiken wanneer bepaalde aspecten afgeweken zijn van de standaard. Het doel is dan dit aspect terug naar de normale stand van zaken te brengen. Voorbeelden hiervan zijn het verhogen van verkoop of het beperken van kosten. In dergelijke gevallen kan men SMART criteria gebruiken omdat de ambiguïteit beperkt is en omdat het doel is het systeem te herstellen of een beperkte verbetering te realiseren.

In de huidige markt ligt de focus echter op innovatie. Incrementele innovaties zorgen voor een verbetering in het bestaande systeem. 'Doorbraakinnovatie' zorgt voor een verandering in het systeem. Het is duidelijk dat SMART criteria erg effectief kunnen zijn voor het perfectioneren van een systeem. Anderzijds is het ook gemakkelijk te zien dat het gebruik van dezelfde criteria om doelen te bepalen voor het veranderen van een systeem niet kunnen werken en niet aangewezen zijn.

Het gebruik van SMART criteria om doelen te stellen voor innovatie kan enkel leiden tot de meeste incrementele soort van innovatie, en zeker niet de innovatie die baanbrekend kan genoemd worden (Prather, 2005).

In de volgende figuur wordt een overzicht gegeven:

Figuur 2: Het gebruik van SMART Criteria remt baanbrekende innovatie (Prather, 2005)

Smart Criteria	Incrementele Innovatie (Perfectioneren van het systeem)	Baanbrekende Innovatie (Veranderen van het systeem)
Specifiek	Sterk gedefinieerde doelen leiden het werk in goede banen en zorgen voor een focus op de gestelde doelen.	Sterk gedefinieerde doelen beperken ons denken en houden onze denkwijze 'in the box'
Meetbaar	Wanneer iets gemakkelijk te meten is, kunnen we de vooruitgang, duiden bijvoorbeeld kosten of productiviteit.	De nood om aan meetbare cijfers te voldoen, drijft gemakkelijk te bereiken doelen die op korte termijn opleveren. Dit werkt innovatie met een lange-termijn-focus tegen.
Acceptabel	Doelen moeten binnen bereik van de gekende mogelijkheden liggen. Dit verhoogt de mogelijkheid om een doel te bereiken.	Als doelen steeds bereikbaar zijn, dan worden 'out of the box' ideeën die in eerste instantie misschien niet werken, maar veel potentieel hebben, niet uitgeprobeerd.
Realistisch/ Relevant	Doelen moeten realistisch en relevant zijn voor de huidige situatie. Onrealistische doelen zijn niet toegelaten.	Als doelen altijd realistisch en relevant zijn voor het gestelde probleem, kunnen toevallige omwegen om bepaalde incidenten te onderzoeken niet genomen worden. Deze omwegen hebben in het verleden echter vaak tot baanbrekende innovatie geleid.
Tijdsgebonden	Tijdsdruk helpt om doelen te bereiken. Het zorgt voor het nemen van beslissingen en het ondernemen van actie.	Tijdsdruk zorgt ervoor dat we de gekende weg nemen. Hierdoor gaan we aan baanbrekende innovatie voorbij omdat de luxe van het 'spelen met ideeën' niet mogelijk is.

Prather (2005) stelt dat criteria die aangewezen zijn om baanbrekende innovatie te bekomen aan de volgende criteria moeten voldoen:

1. Komt een niet uitgesproken of opkomende nood van de klant of van de markt tegemoet
- En/Of
2. Richt zich op het creëren van consumenten die momenteel nog geen consumenten zijn
3. Daagt de huidige veronderstellingen over het product, dienst of business model uit
4. Staat in verband met de ruime zakenactiviteiten van de organisatie
5. Vindt waarschijnlijk minstens één invloedrijke sponsor
6. Moet in staat zijn om het pad naar winst te visualiseren
7. Geeft aanleiding om snel te handelen

Wanneer men naar de overige literatuur kijkt over het bepalen van doelstellingen, blijkt dat de performantie verhoogt wanneer er doelstellingen zijn tegenover wanneer er geen zijn. Bovendien blijken specifieke doelstellingen effectiever dan algemene doelstellingen. Uitdagende objectieven, tenslotte, geven eveneens een beter resultaat (Thompson et al., 1997).

Er moet dus niet enkel gespecificeerd worden wat er verwacht wordt, maar ook hoe dit verwacht wordt. Wordt er verwacht dat men alles vlot laat verlopen, net als dit gebeurde in het verleden. Of wordt er meer verwacht? Verwacht men dat alles vlotter verloopt. Het objectief kan dus een 'stretch' inhouden van het kunnen van het individu of het team (Montague, 2007).

'Stretch targets' zijn objectieven die de organisatie dwingen hun processen te veranderen. Ze worden als nagenoeg onhaalbaar beschouwd. Het doel hiervan is niet enkel om werknemers toe te staan hun mogelijkheden te verruimen naar een nieuw, hoger niveau, maar ook om een verandering te brengen in de competitieve kracht van de organisatie. In de plaats van doelen te stellen aan de hand van ervaringen uit het verleden, wil de organisatie nu leren uit ervaringen en er niet door gebonden worden. Op die manier wil men verandering forceren. Dergelijke 'stretch targets' kunnen motivatie, performantie en creatief beslissen aanmoedigen.

Aangezien 'stretch targets' erg moeilijk te bereiken zijn, vindt men hier op het eerste zicht weinig ondersteuning voor vanuit het onderzoek naar het stellen van doelen. Maar om 'stretch targets' te doen werken moeten de werknemers een bepaald attitude hebben, ze moeten deze doelen aanvaarden. Dit blijkt niet bij afzonderlijke individuen maar wel bij teams. Teams die 'stretch targets' accepteren, blijken het goed te doen wanneer deze uitdaging er is (Thompson et al., 1997).

De aspecten die belangrijk zijn voor het team om de doelen te aanvaarden, is het hebben van autonomie en de mogelijkheid om het lot in eigen handen te nemen. Daarnaast is het essentieel dat ook het management succesvolle stretch targets ondersteunt. Het is de taak van het management om de werkomgeving zo te herstructureren dat deze 'stretch targets' succes bevordert.

Wanneer de groep een hoge mate van controle of autonomie heeft over hoe men het doel gaat bereiken, stijgt dus de acceptatie van de target. Daarnaast is het belangrijk dat de groep zeggingschap heeft over de middelen en de mogelijkheid heeft om veranderingen voor te stellen in het werkproces, die nodig zijn om het doel te bereiken.

De mate van controle die uit deze aspecten volgt, is belangrijk aangezien het de bereidheid om een doel te aanvaarden verhoogt. Echter, controle alleen is niet genoeg. Het is eveneens belangrijk dat de steun van het topmanagement gevoeld wordt. Dit gebeurt door structurele aanpassingen en het verlenen van bureaucratische immuniteit.

In eerste instantie moeten organisatorische structuren, het beleid en praktijken om een team te steunen haar doel te bereiken, aangepast worden. Dit gaat verder dan het verstrekken van informatie aan de groep. Het betekent dat een groep onbeperkte toegang heeft tot informatie en de macht heeft om veranderingen aan te brengen in organisatorische procedures.

Daarnaast is het verlenen van bureaucratische immuniteit het proces waarbij een 'stretch team' verwijderd wordt van het beoordelingsproces op verschillende niveaus dat zich voordoet in veel organisaties. Door de bureaucratische immuniteit wordt het team enkel verantwoordelijk gehouden door het top management. Daardoor is het team immuun voor andere groepen met macht dat het veranderingsproces kan vertragen. De immuniteit vermindert ook de angst om te falen en laat toe nieuwe creatieve aanpakken te ontdekken.

Aangezien een kritisch onderzoek van de gedachten en gewoonten van de organisatie aan het hart van 'stretch targets' ligt, resulteren ze vaak in radicale veranderingen. Wanneer er verandering is, is het vaak zo dat bepaalde groepen hierbij winnen terwijl anderen macht of middelen verliezen. Daardoor komt er vaak een conflict in vele gebieden. Mensen voelen zich bedreigd. Een minimum aan training in het oplossen van conflicten is aangewezen. Het is bovendien nodig dat er een cultuur van continue ondersteuning en aanmoediging gecreëerd wordt. Dit blijkt in de praktijk het geval. Wanneer we kijken naar de bevroegde organisaties is creatief of innovatief zijn als het ware 'ingebakken' in de organisatiecultuur. Impliciet wordt creativiteit en innovatie van de werknemers verwacht.

De leidinggevenden spelen een erg belangrijke rol bij het ondersteunen en aanmoedigen van creativiteit in innovatie. Immers, indien men creativiteit en innovatie belangrijk vindt, zal men dit ook uitdragen naar zijn of haar medewerkers en zal dit een rol spelen bij het bepalen van de doelstellingen.

Maar ik probeer bijvoorbeeld één objectief te geven dat meer gelinkt gaat zijn met creativiteit. Niet voor een enorme waarde qua geld, niet iets dat heel veel tijd gaat vragen maar minstens dat mensen hun creativiteit kunnen laten zien en gebruiken. (Afdelingshoofd Organisatie Diensten)

We gaan nu dieper in op de manier waarop objectieven gedefinieerd worden in de praktijk. Dit gebeurt op basis van output of op basis van competenties.

7.1.1 Creativiteit en innovatie als output

Op individueel niveau blijkt in de praktijk dat output-doelstellingen kunnen gesteld worden. Een voorbeeld van een output-objectief is het behalen van een patent. Competenties bestaan als input voor creativiteit. Hier gaan we in de volgende paragraaf verder op in.

Bij Organisatie Technologie kijkt men naar de output. Innovatie maakt deel uit van de jobomschrijving. Het is het belangrijkste doel van de organisatie. Deze doelstelling wordt vertaald in Key Performance Indicators als het aantal patenten, publicaties en dergelijke.

Ook bij Organisatie Diensten werkt men met KPI's. Creativiteit wordt dan beschouwd als het verschil tussen voldoen aan deze doelstellingen en het overstijgen ervan wanneer je meer dan je job doet, je denkt buiten je functie. Creativiteit ligt juist in de target halen en net iets meer. Er is met andere woorden sprake van 'stretch target'. Bij Organisatie Techniek worden deze doelstellingen in samenspraak met de werknemer vastgelegd. De werknemers wijzen er hier op dat het motiverend is om targets te halen die jezelf hebt opgesteld.

Organisatie Farma doet eveneens beroep op doelstellingen rond innovatie. Indien mogelijk, wordt dit gesteld in duidelijke objectieven, zoniet worden er open criteria gebruikt zoals *'Please, during 2008, find something innovative to manage which ever part of your job'*.

7.1.2 Creativiteit en innovatie als input

Wanneer we kijken naar inputfactoren maakt Voorendonk (1998) een onderscheid tussen zeven gedragskenmerken die essentieel zijn voor creativiteitsuitingen:

- 1 Het vermogen om ideeën te genereren
- 2 Originaliteit
- 3 Mentale flexibiliteit, het kunnen switchen van gezichtspunt
- 4 Vasthoudendheid, capaciteit tot incasseren van tegenslagen
- 5 Impulsacceptatie, wordt snel geprikkeld
- 6 Attitude ten opzichte van autoriteit, vraagt verklaringen
- 7 Uitsstellen van oordeel, bevordert verder denken

Bij Organisatie Consultancy worden de volgende competenties vooropgesteld:

- Doorbreekt bestaande denkkaders
- Komt met vernieuwende ideeën die anderen aanspreken
- Combineert bestaande benaderingen tot nieuwe oplossingen
- Bedenkt makkelijk meerdere oplossingen of benaderingen voor een vraagstuk
- Komt met een andere zienswijze
- Komt alternatieve mogelijkheden om een probleem op te lossen
- Ziet mogelijkheden die anderen niet zien
- Experimenteert met nieuwe methoden
- Integreert de eigen creativiteit met die van anderen om tot vernieuwde resultaten te komen

Objectieven stellen - Leerpunten:

Strategisch

- Zorg voor duidelijke objectieven
- Het is erg belangrijk om als organisatie na te denken over de competenties die nodig zijn voor creativiteit of innovatie
- Creëer de mogelijkheid tot bottom-up formuleren van doelstellingen
- Het SMART schema dient kritisch bekeken te worden. Deze criteria kunnen dienen voor kleine verbeteringen. Voor baanbrekende innovatie schieten SMART criteria echter te kort
- De leidinggevenden moeten creativiteit en innovatie ondersteunen en dit verwerken in de objectieven naar hun medewerkers

Operationeel

- Objectieven hoeven niet kwantificeerbaar te zijn, wel verifieerbaar
- Maak de link duidelijk tussen 'het wat' en 'het hoe' van de objectieven
- Stretch targets' kunnen innovatie stimuleren op voorwaarde dat het team deze aanvaardt. Dit kan indien er autonomie, 'empowerment', structurele aanpassingen en bureaucratische immuniteit is
- Doelstellingen kunnen aan de outputzijde (vb. behalen van een patent) of aan de inputzijde (vb. bezitten van bepaalde competenties) gesteld worden. Sommige organisaties hebben zeer concrete maatstaven/competenties gedefinieerd om creativiteit in kaart te brengen en te stimuleren

| 40

7.2 Beoordelen

Na het bepalen van de objectieven gaat men over op het beoordelen van de performantie van de werknemers. Het waarderen en evalueren van creativiteit is echter allesbehalve gemakkelijk.

Het blijkt erg belangrijk om feedback te geven. Regelmatig moeten de prestaties bekeken en gewaardeerd worden. Het is erg belangrijk dat er sprake is van 'geven en nemen' tussen de manager en de werknemer. Wanneer de manager gedrag observeert dat zou moeten veranderen, is het aan te raden dat hij of zij dit communiceert aan de werknemer, niet eens per jaar maar op regelmatige basis. Dit kan men coaching noemen (Montague, 2007). Montague benadrukt het belang van deze coaching. Zij stelt het volgende: *'It provides critical checkpoints along the way to achieving goals and objectives and provides an opportunity to adjust them as needed for the benefit of the organization and the employee'*.

In praktijk blijkt eveneens het belang van feedback. Zo is er een duidelijke communicatie over de suggesties die terecht komen in de ideeënbox. Wanneer een idee niet geselecteerd wordt, is er hieromtrent niettemin een duidelijke communicatie. Bij organisatie Techniek maakt men gebruik van

het SMART schema wanneer men ideeën evalueert die via intranet zijn gesuggereerd. Op basis hiervan kunnen medewerkers al dan niet van een premie worden voorzien. Opnieuw speelt het belang van feedback. Immers, ook wanneer er geen premie wordt toegekend, wordt de reden duidelijk toegelicht.

Niet alleen het regelmatig geven van feedback is belangrijk, ook het verkrijgen van feedback van verschillende partijen draagt bij tot de performantie van de medewerkers. Deze filosofie deelt men bij Organisatie Consultancy. Na afloop van grote projecten vinden er 360° gesprekken plaats. Ongeacht welke functie de persoon heeft, geeft iedereen feedback op elkaar. Ook de klanten worden hierbij betrokken. Bij elk 360° gesprek wordt gekeken naar iemands sterke en zwakke punten.

Naast het geven van feedback is er sprake van het evaluatieproces. Kwantitatieve scores worden vaak toegewezen op basis van de manier waarop iemands performantie beoordeeld wordt. Er worden hiervoor een aantal dimensies of criteria gebruikt. We kunnen hier spreken over 'performance appraisal'. Dit geeft informatie met betrekking tot hoe deze performantie kan verbeteren. (DeNisi & Pritchard, 2006)

Ook evaluaties moeten duidelijk gecommuniceerd worden. De manier waarop een evaluatiegesprek gevoerd wordt, is erg belangrijk. Hierbij is het volgens een HR-manager van belang om te benadrukken dat de groei van een werknemer gestimuleerd wordt. Men spreekt dan ook vaak over een evolutiegesprek in de plaats van een evaluatiegesprek.

Het blijkt belangrijk de werknemers regelmatig van informatie betreffende hun performantie te voorzien. Bij Organisatie Farma wordt hier aandacht aan gegeven:

In the same way as all of our evaluation sessions, it's not just one each year, we have reviews whenever needed. It's also part of the dialog to adjust the objectives. At the end of the day we feel that's the way it's going to become part of everyone. (HR Organisatie Farma)

Een opmerking die hierbij gemaakt wordt, is de afwezigheid van concrete items waardoor innovatie en creativiteit gemeten kan worden. Zoals eerder vermeld wordt innovatie vaak gezien als een waarde van het bedrijf. Dit wordt dan doorvertaald in de evaluatie van de werknemers, hetgeen voor problemen kan zorgen:

Officieel is innovatie een waarde van Organisatie Communicatie. Dus bij de evaluatie worden de vijf waarden van Organisatie Communicatie gegeven. [...] Innovatie is één van de moeilijke om te evalueren. [...] Omdat een waarde iets is dat continu in u zit. [...] hoe moet ik over het jaar evalueren hoe jij het waardenaspect uitdraagt. [...] Het is niet gemakkelijk om dat te evalueren. Ook omdat we in het team zoveel mogelijk in duo's proberen te werken en van elkaar te leren.[...]. Maar je hebt mensen die met een idee afkomen omdat iemand anders iets gezegd heeft en dan zijn er anderen die dat oppakken en daar iets mee doen. Als team vind ik dat we redelijk innovatief zijn, terwijl als we alle individuen als we puur naar de definitie van innovatie kijken, is er niemand innovatief. (Afdelingshoofd Organisatie Communicatie)

Het lijnmanagement wijst dus op verschillende valkuilen bij het evalueren op een onduidelijke component als innovatie.

Eerder stelden we hoe belangrijk leidinggevenden zijn bij het bepalen van objectieven gericht op creativiteit en innovatie. Uiteraard spelen zij ook een belangrijke rol bij het evalueren van deze objectieven. Immers, leidinggevende die hier meer belang aan hechten, zullen hier ook tijdens de evaluatie van hun medewerkers meer gewicht aan toekennen.

[...] Als je naar die tool gaat kijken, moet iedere manager scoren op die vijf core values hoe dat iedere individu daarop gepresteerd heeft. Dat hangt ervan af welke manager dat je hebt, neemt die dat serieus of niet serieus, besteedt die daar aandacht aan of niet. (HR Organisatie Communicatie)

Ook bij Organisatie Arbeid blijkt het belang van de leidinggevenden. Zo interpreteert onze respondent de waarde van entrepreneurship als volgt:

Dat een persoon bijvoorbeeld zoveel initiatieven moet doen in een bepaalde periode. Initiatieven om nieuwe uitzendkrachten aan te trekken die niet bestaan in die machinerie van Organisatie Arbeid. Wat kan de persoon dan doen om bijkomende uitzendkrachten aan te trekken, zich komen inschrijven en aan het werk te zetten... (Afdelingshoofd Organisatie Arbeid)

In het laatste deel van dit rapport gaan we verder in op het belonen van creativiteit. Het evalueren van creativiteit heeft bij Organisatie Techniek echter geen impact op de beloning maar wordt gebruikt voor de ontwikkeling van de werknemers. Wanneer er een probleem is rond creativiteit of innovatie, wordt dit opgevolgd in termen van training en coaching.

Beoordelen - Leerpunten:

Strategisch

- Geef regelmatig feedback over de prestaties van de medewerkers en gesuggereerde ideeën
- Erken het belang van de leidinggevende bij evaluaties. Vindt een manager creativiteit en innovatie belangrijk, zal hij of zij hier meer gewicht aan geven tijdens evaluaties

Operationeel

- Betrek verschillende partijen bij het geven van feedback (bvb. 360° feedback). Het kan ook interessant zijn om na elk project een feedback te voorzien
- Geef coaching als leidinggevende, zorg voor een duidelijke dialoog en een continu verbeteringsproces
- Benadruk bij evaluaties de groei van de werknemer en communiceer regelmatig over evaluaties. Een evolutiegesprek is iets anders dan een evaluatiegesprek

In het laatste deel van dit rapport gaan we dieper in op de rol die beloning, als een van de HR tools, kan spelen bij het stimuleren van creativiteit en innovatie. In eerste instantie omschrijven we de begrippen. Vervolgens onderzoeken we het verband tussen verloning, creativiteit, innovatie en motivatie. Nadien bespreken we op welke manier de verschillende beloningsvormen kunnen gekoppeld worden aan creativiteit en halen we enkele interessante initiatieven uit de praktijk aan.

8.1 Begripsomschrijving

Wanneer gesproken wordt over beloning of rewarding, kan een onderscheid gemaakt worden tussen financiële en niet-financiële beloning. Daar waar financiële verloningselementen in monetaire termen kunnen uitgedrukt worden (bvb. vast salaris, bonus, aandelengerelateerde beloning, pensioenplannen en andere werknemersvoordelen), is dit niet het geval voor de niet-financiële verloning zoals cultuur, werkomgeving en tijd (Baeten, 2007).

8.1.1 Verloning, creativiteit & innovatie, en motivatie

Kan beloning een effect hebben op creativiteit en innovatie? Zowel het academisch onderzoek als de opinies uit de praktijk, blijken het hierover niet eens te zijn. Er werd alvast een verband vastgesteld tussen innovatie en het loon van de CEO. Uit onderzoek van Holthausen et al. (1995) bleek immers dat de hoogte van het salaris van de CEO een negatief verband vertoont met de innovatie binnen de divisie. Dus hoe hoger het salaris van de CEO, hoe lager de innovatie (in dit geval gemeten aan de hand van het aantal patenten). Maar er ging bovendien een effect uit van de samenstelling van het verloningspakket en de criteria die eraan ten grondslag liggen. Het is immers zo dat wanneer een lange termijnperspectief gekoppeld is aan de verloning van de CEO, dit een positief effect zou hebben op creativiteit en innovatie.

Verder toonden Shipton et al. (2005) aan dat het koppelen van beoordeling aan verloning een negatief effect had op innovatie. Hoe verloning hierbij ingevuld werd, werd jammer genoeg niet verder gespecificeerd. Een gelijkaardig resultaat was terug te vinden bij Walsworth en Verma, deze keer met een specifieke focus, namelijk de variabele beloning. Hier ging een grotere kans voor variabele verloning (individuele incentives, groep incentives, winstdeling en merit pay¹) gepaard met een kleinere kans op innovatie namelijk het uitvinden van een nieuw product of het verbeteren van werkomstandigheden.

Een belangrijke tussenliggende variabele wanneer de relatie tussen verloning en creativiteit en innovatie bestudeerd wordt, is de motivatie. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Wanneer een bepaalde taak of handeling uitgevoerd wordt omwille van de gevolgen die de handeling met zich meebrengt, spreekt men over extrinsieke motivatie. Doet men iets omwille van de interesse in de handeling zelf, dan gaat het om intrinsieke motivatie. Voorbeelden van extrinsieke motivatoren zijn geld, werknemersvoordelen en erkenning. Intrinsieke motivatoren zijn onder andere persoonlijke relaties, participatie, interesse in de activiteit en autonomie.

1 Bij merit pay worden de stijgingen in het vast salaris afhankelijk gemaakt van de prestaties van het individu.

De centrale vraag die hierbij kan gesteld worden, is wat de relatie is van extrinsieke en intrinsieke motivatie tot creativiteit en innovatie. Uit de literatuur blijken hieromtrent verschillende standpunten. Volgens Amabile (2006) is het de intrinsieke motivatie die uiteindelijk tot creatief en innovatief gedrag leidt. Hierbij aansluitend geeft ze twee mogelijke verklaringen waarom extrinsieke motivatie niet tot creatief gedrag kan leiden. Vooreerst kan de persoon zodanig gefocust zijn op de beloning achteraf, waardoor de aandacht voor de uit te voeren taak vermindert. Daarnaast kan er ook minder risico genomen worden door de focus op de beloning. Beide verklaringen kunnen gelijktijdig voorkomen.

Ander onderzoek daarentegen, geeft aan dat financiële vergoedingen geen negatief effect hebben op de intrinsieke motivatie (Eisenberg & Shanock, 2003). De verloning zou volgens de auteurs zorgen voor een verhoogde gepercipieerde competentie en 'empowerment', wat op zich een positieve invloed heeft op intrinsieke motivatie.

In dit opzicht willen we er de aandacht op vestigen dat men creativiteit en innovatie in het kader van verloning kan beschouwen als inputfactor, maar ook als outputfactor. Wanneer men het heeft over inputfactoren, gaat het over competenties. Zo zou het beschikken over creatieve en innovatieve competenties kunnen gemeten worden, en kan dit als input dienen voor de bepaling van het vast salaris of de evoluties in dat vast salaris. Creativiteit als outputfactor heeft dan weer aandacht voor de concrete resultaten waartoe creatieve competenties aanleiding kunnen geven. Hier zou men bvb. aandacht kunnen besteden aan procesinnovatie en productinnovatie (bvb. omzet afkomstig van producten die in de afgelopen 2 jaar zijn geïntroduceerd). Als men creativiteit als competentie wil gaan verlonen, maakt men best gebruik van het vast salaris, terwijl variabele verloning meer geschikt is om resultaten (output) te gaan verlonen.

Daar waar we tot nu toe aandacht hebben besteed aan de effecten van de beloning naar creativiteit en innovatie toe, bestaat een andere waardevolle dimensie in het onderzoeken van het verband tussen de verloningspolitiek en de strategie van de onderneming. Onderzoek van Montemayor (1996) heeft immers aangetoond dat bedrijven die gekenmerkt worden door een innovatieve strategie, een meer uitgewerkte politiek hebben op het vlak van salarisoniveaus. Dit is ongetwijfeld gerelateerd aan het feit dat deze bedrijven ook meer belang blijken te hechten aan recrutering en retentie als een rol voor het beloningssysteem. Verder bleek dat innovatieve bedrijven meer gebruik maken van variabele verloning in vergelijking tot *cost leaders*, dat innovatieve bedrijven meer gebruik maken van merit pay en dit ook dieper doortrekken in de organisatie, en dat innovatieve bedrijven ook een grotere openheid vertonen met betrekking tot verloning. Dit alles toont duidelijk aan dat er een aantal belangrijke nuances zijn en dat het navolgen van een innovatieve strategie een sterke impact heeft op de hoogte, samenstelling en administratie van het beloningsgebeuren. Er blijkt dus dat bepaalde verloningssystemen en een bepaalde aanpak rond verloning, beter passen bij innovatieve bedrijven.

Maar wat leert de praktijk ons?

Mij stimuleert dat niet. Er is zoiets als intrinsieke motivatie. In mijn geval is dat niet geld, in mijn geval is dat technologie, kennis, ervaring en de mogelijkheid om mee te evolueren in de technologie. (Afdelingshoofd Organisatie Technologie)

Belonen is niet het belangrijkste vehikel om prestaties aan te sturen, het is de negatieve motivator. Het is de afwezigheid die ontmoedigt. De grootste beloning zit in de intrinsieke beloning van innovativiteit en die zit precies in de publicatie, in de presentatie, in de invited paper, in het patent. (HR Organisatie Technologie)

Nee, ik weet niet hoe het voor die andere vier mensen is. De appreciatie is belangrijker dan de verloning. Het is heel leuk, het is heel leuk als je er iets bij krijgt maar het is niet het belangrijkste; de job graag doen, geapprecieerd worden voor wat je doet. (Werknemer Organisatie Techniek)

Hieruit blijkt een terughoudendheid om financiële verloning aan creativiteit en innovatie te koppelen. Men gelooft meer in de kracht van niet-financiële beloning in deze context. Toch is er geen unanimititeit. Een werknemer wees bijvoorbeeld op een belangrijk aspect van de verloning, met name de impact op een individuele karaktertrek. Hij veronderstelt dat een extra financiële verloning technisch sterke mensen die echter minder 'workaholic' zijn, ertoe zou kunnen aanzetten om creatiever en innovatiever te zijn. Vanuit de lijn ging bovendien een stem op om werknemers die een creatief idee lanceren dat een belangrijke bijdrage blijkt te hebben in termen van Return On Investment, extra te verlonen. Volgens het lijnmanagement kan trouwens niet verwacht worden van de werknemers dat ze uit zichzelf creatiever zullen zijn als daar geen tegenprestatie tegenover staat.

Verloning, creativiteit & innovatie, en motivatie - Leerpunten:

| 45

Strategisch

- Variabele verloningssystemen kunnen creativiteit tegenwerken
- Het is de intrinsieke motivatie die tot creativiteit leidt, maar er kan een wisselwerking en vermoedelijk ook een versterkend effect ontstaan tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie
- Innovatieve bedrijven maken meer gebruik van prestatiegerelateerde verloning en leggen een grotere openheid aan de dag m.b.t. verloning
- De meningen van de werknemers over zin en onzin van het linken van financiële verloning en creativiteit, zijn verdeeld en eerder terughoudend. Ze geloven wel in het leggen van een verband met niet-financiële beloning

Operationeel

- Wanneer in de verloning van de CEO een lange termijncomponent zit verweven, is er meer innovatie. Vermoedelijk geldt dit ook voor verloningssystemen van de andere medewerkers
- Men kan creativiteit verlonen als inputfactor (competentiegerelateerde verloning) en als outputfactor (variabele verloning, bonus)

In wat volgt bespreken we verschillende vormen van verloning namelijk financiële en niet-financiële verloning. We besteden hierbij aandacht aan de manier waarop creativiteit en innovatie hiermee in verband kunnen worden gebracht. We gaan telkens in op de literatuur en op de ervaringen uit de praktijk.

8.2 Financiële Verloning

Binnen de financiële verloning maken we een onderscheid tussen het vaste salaris, het toekennen van een bonus en een geven van een premie. We gaan hier in volgende paragrafen verder op in.

8.2.1 Vaste verloning

Bij verschillende organisaties wordt creatief en innovatief zijn beschouwd als een vanzelfsprekendheid bij het uitoefenen van een job en wordt het dus aanzien als intrinsiek verbonden met de job.

Ja, wij hebben een verloning die afgestemd wordt op de prestatie. Aangezien de prestatie is innovatief zijn, wordt innovatie beloond. Maar het gaat niet over, je hebt een patent, hier is een bonus. Neen, dit is jouw evaluatie, je moet dat doen, dat is je werk. (HR Organisatie Technologie)

Vernieuwen is een deel van hun job, ja, dus daar is geen extra verloning voor. Het is als het ware maar normaal. (HR Organisatie Arbeid)

Kijken wat mensen hebben bijgebracht aan de ontwikkeling van de divisie: iets nieuws ontwikkeld, iets in gang gestoken wat niet bestond.... Als in veel domeinen die vier punten goed zijn, gaat men een grote verloning krijgen. En als die niet goed zijn, dan zijn die minder. Dus niet rechtstreeks met premies, maar het is een deel van hun verantwoordelijkheid dat ze continu moeten zorgen dat de divisie er beter uitziet. Dus indirect is er wel een consequentie op hun verloning. (Afdelingshoofd Organisatie Arbeid)

Andere organisaties leggen een meer expliciete link. Kenmerkend aan de organisatie Chemie is dat de evolutie van het vast salaris wordt bepaald door de contributie van het individu, waarbij een breder spectrum wordt gehanteerd dan enkel de specifieke doestellingen. Interessant is bovendien dat er een *ranking* wordt opgemaakt van het personeel waar diverse partijen een input hebben. Uiteindelijk zal de relatieve ranking dus samen met de marktgegevens de salarisstijging van het individu bepalen.

In Organisatie Hotel wordt een verband gelegd tussen het vast salaris en de prestaties. Hierbij wordt creativiteit gezien als een competentie waaraan verschillende gedragskenmerken verbonden worden waaronder de creativiteit van anderen ondersteunen en ideeën bedenken die added value hebben. Die verschillende gedragskenmerken worden beoordeeld. Deze beoordeling kan drie uitkomsten hebben, namelijk verbetering gewenst, naar verwachting en boven verwachting. De stijging in het vast salaris is dan afhankelijk van de evaluatie van de verschillende gedragsindicatoren.

Vaste verloning en creativiteit & innovatie - Leerpunten:

Strategisch

- In een aantal organisaties maakt creativiteit impliciet deel uit van de jobvereisten en wordt het op die manier ook verloond
- Er konden niet meteen ondernemingen gevonden worden waarbij creativiteit effectief als competentie een impact heeft op het vaste salaris

Operationeel

- Het Contribution/Compensation Process maakt gebruik van peer ranking en gaat verder dan enkel objectieven. Op die manier kan ook creativiteit als factor worden geïntegreerd ter bepaling van stijgingen in het vast salaris
- Het is interessant om te werken aan de hand van een relatieve ranking, waarbij creativiteit wordt vergeleken. Deze ranking kan dan, samen met de marktpositie, een invloed hebben op de salarisstijging

8.2.2 Variabele verloning

| 47

8.2.2.1 Bonus

De Organisatie Diensten doet beroep op het toekennen van bonussen. Immers, wanneer iemand een idee inbrengt in idea@Organisatie Diensten, wordt men hiervoor gecompenseerd:

Dus iedere medewerker heeft de kans om zijn ideeën te communiceren dus zijn creativiteit ook te kunnen gebruiken. [...] Die ideeën worden gecompenseerd. [...] Dus normaal gezien is er een tijdsinvestering daarin. En de idee daarachter was dat als wij iets verwachten van de medewerkers om potentiële besparingen te kunnen doen via creativiteit. Dus de filosofie was, waarom moeten ze zoiets verwachten van de medewerkers als zij geen tegenprestatie krijgen. Het is ook iets om de mensen te stimuleren om creatief te zijn en om met positieve ideeën te komen, met ideeën die een waarde hebben. En dat was volgens ons een manier om te kunnen motiveren. We zeggen, ok mensen die creatief zijn en willen innoveren, die hebben een waarde en we willen die waarde compenseren. (Afdelingshoofd Organisatie Diensten)

Ook bij Organisatie Farma doet men beroep op bonussen om creativiteit en innovatie te belonen als outputfactor:

Yes, we treat innovation exactly the same as business objectives. So if you have 5 objectives, 20 % each, if you fail in innovation and one of the other 5, you can only get 60% success, that's roughly the idea. (HR Organisatie Farma)

Let's say you have 5 objectives and one of them is innovation, each of them are weighed and depending on how well you do it affects your bonus pay. (Werknemer Organisatie Farma)

Bij Organisatie Communicatie ten slotte is er ook de mogelijkheid om een bonus te krijgen. Of dit al dan niet het geval is, hangt af van de leidinggevende:

Uiteraard is er een variabele verloning en als een project een groot deel van uw werk is geweest en ook in uw objectieven staat. Als je zo slim was om ervoor te zorgen dat dat in uw objectieven stond, dan kan uw variabele verloning daar ook voor een stuk van afhangen. Als je kader bent, kan je ook een bonus krijgen. Maar dat hangt af van uw baas, vindt uw baas dat belangrijk dan kan het zijn dat hij dat in rekening brengt. Als hij zich afvraagt, welke bonus moet ik geven, als hij denkt 'ah ja, hij had dat project, ik ga wat meer geven' Als je een baas hebt die dat minder belangrijk vindt, dan niet. Hij zou eigenlijk niet mogen zondigen tegen de core values maar je hebt grijs hè. Afhankelijk of je een donker of een lichtgrijze hebt, kan dat anders zijn. Maar het is dus niet formeel geregeld, van ik had een idee dus ik krijg een bonus. (HR Organisatie Communicatie)

8.2.2.2 Premie

Een belangrijk initiatief om verloning en creativiteit & innovatie te koppelen, kwam van de overheid door middel van het invoeren van de innovatiepremie (FOD). De innovatiepremie maakt het mogelijk om fiscaal vriendelijk werknemers te belonen voor een vernieuwing binnen de onderneming waarin ze zijn tewerkgesteld. De kost van de innovatiepremie voor de onderneming is gelijk aan het bedrag die aan de werknemer van de innovatiepremie wordt betaald.

Het gebruik van de innovatiepremie moet wel aan enkele voorwaarden voldoen om toegepast te worden. De drie belangrijkste beperkingen hebben betrekking op de invulling van innovatie, welk bedrijf en welke werknemer in aanmerking komen. Een eerste belangrijke voorwaarde is de invulling van innovatie. Hierbij wordt innovatie ruim gedefinieerd en moet het niet noodzakelijk om productinnovatie gaan. Ook processen, diensten of het beheer van de productie of werkomgeving komen hierbij in aanmerking. Vervolgens moet de innovatie aan de volgende drie voorwaarden voldoen. Ze moet bijdragen tot de activiteiten van de onderneming. Ze mag geen gevolg zijn van een aanvraag van offerte of vraag tot aanschaf van producten aan de persoon die voor de innovatiepremie in aanmerking komt. Ten slotte moet de innovatie binnen de organisatie ook geïmplementeerd worden. De innovatiepremie is ook alleen van toepassing op werknemers die een arbeidsovereenkomst hebben. Werknemers met een interim-contract komen dus niet in aanmerking voor de innovatiepremie. Bovendien kunnen innovatiepremies enkel in de private sector toegekend worden.

De innovatiepremie is ook aan enkele andere beperkingen onderhevig. De innovatiepremie mag geen vervanging zijn voor andere vormen van verloning, maar komt als surplus bovenop het loon. Bovendien mag de innovatiepremie niet meer bedragen dan het maandelijks brutoloon van de werknemer. De innovatiepremie mag maximaal aan 10% van de werknemers worden uitgekeerd. De innovatie moet tenslotte zichtbaar zijn in het kalenderjaar waarin de innovatiepremie wordt toegekend.

Slechts binnen één bedrijf, Organisatie Techniek werd effectief gebruik gemaakt van de innovatiepremie, met die restrictie dat dit enkel van toepassing is op arbeiders en baremieke bedienden en dit wereldwijd. Dit betekent niet dat andere werknemers geen ideeën kunnen indienen, alleen worden ze er niet voor vergoed. Dit heeft twee redenen. Vooreerst maakt creativiteit bij kaderleden deel uit

van hun job wat terug verwijst naar het gebruiken van competentie of prestatie als verloningscriteria. Vervolgens stimuleert het ook de bottom-up lijn binnen de organisatie. Op de werkvloer kunnen immers initiatieven ontstaan die niet op management niveau aan het licht zouden komen. Bovendien is de toepasbaarheid in alle divisies ook een criterium dat in acht genomen wordt bij het selecteren van ideeën.

De evaluatie van de ideeën voor de innovatiepremie gebeurt door een jury en de overheid. Mensen dienen hun idee in via intranet (idea-operation). Dan komt het terecht bij de human resources management en de plant manager. Zij gaan de ideeën aftoetsen aan de criteria. Wie geen premie krijgt, wordt ook ingelicht waarom er geen premie gegeven wordt. De evaluatie gebeurt centraal op iedere locatie door HR in samenwerking met de plant managers, want het innovatieve van een idee is afhankelijk van het lokale gebeuren. De verschillende evaluaties leiden uiteindelijk tot het uitreiken van de innovatiepremie.

Een ander initiatief bij organisatie Techniek, dat reeds werd aangehaald bij het onderdeel cultuur, is het introduceren van een kunstwedstrijd. Hierbij werden TL-lampen ter beschikking gesteld aan de werknemers. Iedere werknemer kon hierbij een voorstel indienen. De winnaar van de kunstwedstrijd kreeg een geldsom van 250 euro.

Variabele verloning en creativiteit & innovatie - Leerpunten:

Strategisch

- De leidinggevende kan de keuze gegeven worden om innovatie al dan niet op te nemen als criterium ter bepaling van de bonus. Maar dit kan dus ook gestimuleerd worden

Operationeel

- Het verdient aanbeveling om innovatie als outputfactor op te nemen, indien men ervoor opteert om het verband te leggen tussen variabele verloning en innovatie
- Creativiteit/Innovatie kan worden opgenomen als criterium ter bepaling van de bonus. Het kan bvb. 1 van de 5 criteria uitmaken die worden vooropgesteld
- De innovatiepremie is een instrument dat door de overheid wordt aangereikt om innovatie te stimuleren. Toch maakte slechts één bedrijf hiervan gebruik

8.2.3 Werknemersvoordelen

Er zijn een aantal mogelijkheden om creativiteit en innovatie te belonen door middel van werknemersvoordelen. We denken concreet aan geschenken en geschenkcheques, toegangstickets tot culturele, sport- of andere manifestaties, vakanties, enzovoort. Men kan deze werknemersvoordelen voorzien voor individuele werknemers (eventueel met partner), maar dit kan ook op het niveau van het team.

And we see that when we do a trophy, people receive a cheque to do something together. It's a team cheque. (HR Organisatie Farma)

Het is niet verloning door het feit dat wij niet betalen maar een etentje of een citytrip is een waardering. (HR Organisatie Diensten)

Verleden jaar waren ze in St. Bartelemy. Het jaar voordien waren ze in Finland voor een paar dagen, echt een VIP trip. (HR Organisatie Diensten)

Het verdient alleszins aanbeveling om dit soort voordelen die gerelateerd zijn aan innovatie en creativiteit, kort na de prestatie te geven. We denken hierbij aan de succesvolle beëindiging van een project, een goed idee, enz.

Werknemersvoordelen en creativiteit & innovatie - Leerpunten:

Strategisch

- Er staan een aantal interessante voordelen ter beschikking om creativiteit/innovatie te belonen, zoals etentjes en allerlei cheques of waardebonnen

Operationeel

- Deze voordelen moeten zo snel mogelijk na de concrete prestatie worden uitgereikt
- Men hoeft deze voordelen/'prijzen' niet altijd uit te reiken aan een individu. Ook 'team cheques' kunnen worden voorzien

8.3 Niet-financiële beloning

In dit onderdeel bespreken we de voornaamste niet-financiële beloningscomponenten die kunnen worden gebruikt om creativiteit en innovatie te belonen. Zo kunnen mensen ook gestimuleerd worden tot creativiteit door middel van interne mobiliteit, het geven van erkenning en het toekennen van een award.

8.3.1 Interne mobiliteit & promotie

Heel wat onderzoek heeft aangetoond dat de jobinhoud op zich reeds een belangrijke vorm van beloning is. Sommige organisaties maken hiervan gebruik in het kader van het belonen van innovatie en creativiteit. Dit kan namelijk gebeuren door mensen de mogelijkheid te bieden een andere job op te nemen, snellere doorgroeikansen te bieden, meer verantwoordelijkheden te geven, enz. Hoewel het zeker niet uitgesloten is dat hieraan uiteindelijk ook financiële consequenties worden gekoppeld, is dit niet absoluut noodzakelijk.

Ja, dat zei ik. Wie het best presteert en het meest potentieel heeft, die krijgt de meeste kansen. (HR Organisatie Technologie)

Sure, someone who's been very innovative for 2-3 years in a row, we should absolutely make sure the person is in a position that we really need this quality. We need for that person to put him or her in a position where innovation is important. (HR Organisatie Farma)

De verloning of beoordeling is minder direct. Ik bedoel daarmee, stel dat je een goed idee hebt, je werkt dat uit en implementeert dat, dan val je op en krijg je andere kansen en kan je verder doorgroeien. Op die manier wel. Maar om te zeggen, dat idee heb je uitgewerkt, dus je krijgt nu een cheque van zoveel, nee... (HR Organisatie Communicatie)

Het is een pad dat vastgelegd is. Als je die competenties hebt dan ga je van junior naar consultant. Dit is een pad dat wordt gelegd en dat gekoppeld is aan targets. Worden die targets en competenties gehaald dan ga je naar het volgende. (Organisatie Consultancy)

8.3.2 Erkenning

Binnen de niet-financiële beloningscomponenten wordt vanuit de praktijk sterk ingespeeld op het aspect van erkenning en het in 'the picture' plaatsen van bepaalde verwezenlijkingen, zonder dat daar direct financiële implicaties mee verbonden zijn. Dit gebeurt onder bepaalde vormen:

'Maar er zijn daarnaast wel een aantal recognition programma's, bijvoorbeeld, wat heet 'We did it!'. Individuen of teams kunnen naar voor gedragen worden door collega's omwille van een bepaalde belangrijke realisatie. En dat heeft vaak te maken met realisaties, innovaties die in de kijker zijn gelopen. [...] We hebben geen uitgewerkte politiek van beloning van prestaties van innovativiteit maar het is het creëren van het klimaat en die erkenning die heel belangrijk is. Ook intern die 'We did it' beloning, dat is een T-shirt hè. 'We did it 2007'. Met andere woorden de genomineerden van 'We dit it' dat zijn erkenningen die heel sterk spelen. En die hebben niets met geld te maken'. (HR Organisatie Technologie)

Ik probeer oog te hebben voor positieve feedback. Ik probeer ook te zeggen als het niet goed is, wat ook niet altijd gemakkelijk is. Als het niet goed is, dan hoor je het meestal wel, maar als het goed is dan vindt men het maar normaal. Dus ik probeer dat wel ter sprake te brengen. (Afdelingshoofd Organisatie Technologie)

Het is echter niet enkel van belang om het uiteindelijk resultaat te erkennen. Een aantal getuigenissen zetten immers in de verf dat men ook de inspanning op zich moet erkennen, los van de eventuele uitkomst en het al dan niet opleveren van een bruikbaar resultaat.

Recognition. You can do a lot of effort in terms of training and bringing incentive. What makes a big difference in an organisation is when you put a lot effort in something that's risky and that takes a lot of your time. And finally it doesn't work or it does work, because we have to accept both, you have to get recognition about the efforts you have done in this. I think that's really where people get the energy to go further and keep motivating people. (Afdelingshoofd Organisatie Farma)

So apart from financial rewarding there is a lot of recognition and that's very important. In my view that's the most important. People feel proud, they have taken risks and they feel proud about what they're doing. So you have to give a lot of recognition regarding the efforts made. Because that's where people feel that they bring something different. And they are encouraged to do more. (Afdelingshoofd Organisatie Farma)

Een andere manier om mensen in de bloemetjes te zetten:

(...) erkenning is belangrijk en het resultaat van deze wedstrijd is gepubliceerd in de newspaper. Dus iedereen is op de hoogte dat het idee van meneer X gewaardeerd is. (HR Organisatie Diensten)

Een ander voorbeeld is de Diamond Club:

Wat we ook hebben, we hebben onze 'Diamond Club'. Elke jaar selecteert het Management Team 10 key contributors. Binnen die 10 mensen, meestal zijn er 6 van sales, die geselecteerd zijn op basis van achievement, resultaat. Er zijn er ook die komen van andere lines of business en die outperformers zijn. Er is geen directe link met innovatie. Maar bijvoorbeeld die man die heeft een nieuw proces opgebouwd met een positief effect op de business kan in de Diamond Club gewaardeerd worden. En dat zijn echte vedetten. (HR Organisatie Diensten)

52 Toch nog een kritische bemerking van een werknemer, die opnieuw wijst op het subtiel evenwicht en de kracht van financiële verloning:

Yes recognition you get but recognition is... you can't buy anything with it. (Werknemer Organisatie Technologie)

Toch zijn er andere werknemers die heel wat belang hechten aan het krijgen van erkenning en appreciatie:

Ik denk sowieso dat die acties die eigenlijk wel leuk zijn, die bollen en die lampen, dat dat een manier is om de mensen aan te sporen om hun creativiteit te tonen. Natuurlijk zijn het wel altijd dezelfde mensen die aan die wedstrijden deelnemen (...). Andere manieren, wat ik belangrijk vind en eigenlijk belangrijker dan die geldelijke verloning is appreciatie, je wordt er heel dankbaar aangekeken van wow je hebt dat goed gedaan, dat vind ik belangrijker dan die verloning één keer per jaar. Dus ik ga eigenlijk op zoek naar manieren om, een beetje cru gezegd, pluimen in mijn gat te krijgen. Ik vind dat nu eenmaal belangrijk dat je schouderklopjes krijgt, ik ga op zoek naar schouderklopjes. (Werknemer Organisatie Techniek)

8.3.3 Awards

Bij Organisatie Farma kent men een innovatietrofee toe:

There is a big event on the innovation trophy, so we ask all the entities across and the whole group to send a file and give a lot of visibility to this event. (Afdelingshoofd Organisatie Farma)

Volgens een werknemer van Organisatie Farma draagt dit bovendien bij tot de verspreiding van de idee dat innovatie tot de cultuur van de organisatie behoort:

I think it's a way for a company for recognising innovative people. It's a nice recognition for the people who have put really hard work in developing things, but I don't think that's necessarily what drives the people. I don't think you can make people being innovative. [...] It's a recognition that things aren't unnoticed. It's more of a reaction than something proactive. (Werknemer Organisatie Farma)

Naast een innovatiepremie is er bij Organisatie Techniek ook een innovatieaward, uitgedeeld aan het team dat het meest innovatieve idee naar voor heeft gebracht. Dit gebeurt dan op basis van een globale jury. De evaluatie gebeurt terug op basis van smart schema dat reeds bij het performance management werd aangehaald. Interessant aan dit voorbeeld is de teamgerichte benadering.

Binnen de organisatie Hotel wordt er jaarlijks een 'Build a Better Mouse Trap Award' uitgereikt. Het doel van de award is aandacht vestigen op de waarden die binnen de organisatie van belang zijn. Eveneens is het een belangrijke vorm van erkenning. De belangrijkste waarden van organisatie Hotel zijn innovatie en creativiteit. De award wordt uitgereikt aan een medewerker die deze waarden het best onderschrijft. Concreet gebeurt het uitreiken van de award op basis van creatieve output en niet op basis van creatief gedrag. De CEO overhandigt de award aan de winner die door een comité wordt geselecteerd.

Niet-financiële beloning en creativiteit/innovatie - Leerpunten:

Strategisch

- Organisaties maken vooral gebruik van niet-financiële instrumenten om creativiteit en innovatie te belonen. Het gaat dan vooral om interne mobiliteit & promotie, erkenning en awards
- Positieve feedback en erkenning zijn van zeer groot belang. Men moet hierbij bijzonder aandacht besteden aan het stimuleren en erkennen van de inspanning op zich, zonder zich altijd te moeten focussen op de uiteindelijke implementatie van de innovatie

Operationeel

- De 'Diamond Club' waardeert werknemers voor het invoeren van nieuwe processen met positief effect. Andere namen die worden gehanteerd voor het erkennen van creativiteit en innovatie: 'Innovation Trophy', 'Build a Better Mouse Trap'. Ook hier is het mogelijk om een team te belonen i.p.v. een individu
- 'We did it' is een programma waarbij zowel individuen als teams worden voorgedragen door collega's omwille van een belangrijke innovatieve realisatie

Bij de aanvang van dit onderzoek hadden we als doelstelling te weten te komen welke HR praktijken creativiteit en innovatie kunnen stimuleren. We gingen hierbij op zoek naar goede praktijken om zo een aantal leerpunten op te lijsten. Uiteraard is dit geen exhaustieve lijst van tools maar een oplist van praktijken die tijdens de interviews in het oog sprongen.

In de literatuur bestaan verschillende definities over creativiteit en innovatie. Wanneer we de respondenten hierover bevroegen bleek dat creativiteit en innovatie geassocieerd worden met vernieuwing. Het is echter niet voldoende om enkel nieuwe ideeën te hebben. Deze vernieuwing moet immers bijdragen tot de organisatie. Er moet sprake zijn van een opbrengst voor het bedrijf. Naast vernieuwing impliceert innovatie een concurrentievoordeel. Vernieuwing op de markt brengen, zorgt er immers voor dat organisaties competitief blijven.

Wanneer de we rol van HR hierbij onderzoeken, blijkt dat de notie leeft dat HR deze creativiteit en innovatie kan stimuleren en zelfs een cruciale rol speelt. Om dit te realiseren moeten HR tools en processen bedacht worden vanuit de vraag 'Hoe kunnen ze creativiteit en innovatie bevorderen?' We gingen dieper in op een aantal deelaspecten van HR zoals het aantrekken van creativiteit, het ontwikkelen ervan en tenslotte het beoordelen en belonen van creativiteit.

Het aantrekken, werven en selecteren van de juiste mensen blijkt een kritische succesfactor te zijn bij het slagen van een onderneming. Echter, wanneer een nieuwe medewerker aangeworven wordt, heerst er veel onzekerheid over zijn of haar kunnen. Deze onzekerheid betreft eveneens het creatief potentieel van een sollicitant. In de praktijk doet men beroep op een aantal HR tools om deze onzekerheid te beperken. Zo gebruikt men meervoudige selectiemethoden en betreft men verschillende mensen bij een aanwerving. Tijdens het sollicitatiegesprek vraagt men naar voorbeelden uit het verleden om het creatief potentieel te staven. Naast het sollicitatiegesprek probeert men uitingen van creativiteit te vinden. Dit kan bijvoorbeeld door het laten schrijven van een thesis die betrekking heeft op de organisatie of door studenten hun doctoraat te laten doen in de organisatie. Aan de hand hiervan leert men meer over wat de kandidaat in zijn of haar mars heeft. Tenslotte heeft men ook het team in gedachten, waarbinnen de nieuwe medewerker zou functioneren.

Naast manieren om de juiste kandidaat aan te werven is het erg belangrijk de juiste kandidaat aan te trekken. We verwijzen naar het wederzijds selectie-effect. Niet alleen de organisatie kiest wie voor haar werkt, maar ook de werknemer kiest waar hij of zij wil werken. Organisaties met een innoverend imago zouden dus creatievelingen aantrekken.

Bovendien is het erg belangrijk creatief potentieel te ontwikkelen. Hiervoor vonden we een heel aantal praktijken en initiatieven terug in de praktijk. In eerste instantie is de organisatiecultuur van cruciaal belang bij de ondersteuning van creativiteit en innovatie. Dit blijkt niet alleen uit de literatuur maar ook uit de praktijk. Wanneer creativiteit en innovatie tot de waarden en normen behoren, wordt dit immers impliciet van de medewerkers verwacht. Daarnaast is het hebben van een leercultuur en een cultuur waar fouten niet afgestraft worden, erg belangrijk.

Het is niet alleen van belang om een cultuur te hebben die creativiteit en innovatie ondersteunt. Deze cultuur moet eveneens gekend zijn in de organisatie. De medewerkers moeten hier als het ware van doordrongen zijn. Daarom bestaan er een aantal initiatieven voor het verspreiden van een cultuur. Enkele voorbeelden hiervan zijn het smoelenboek, de 'wallet cards' en de organisatie van een kunstwedstrijd.

Ook de organisatiestructuur speelt een rol bij de ontwikkeling van creativiteit en innovatie. Uit de literatuur blijkt dat een combinatie van mechanistische en organische componenten in een organisatie, innovatie stimuleren. Het is hierbij erg belangrijk duidelijke doelstellingen te hebben en op een open manier te communiceren. Een opmerkelijke structuur die we in een organisatie in Maryland vonden was de roosterstructuur. Dit is een platte matrixstructuur zonder hiërarchie.

Bij de ontwikkeling van creativiteit en innovatie spelen teams een erg belangrijke rol. De stelling dat teamwerk innovatie bevordert, wordt bevestigd door de literatuur. In realiteit zien we dat er erg veel in teams wordt gewerkt. Vaak zijn dit crossfunctionele teams bestaande uit leden met diverse functionele achtergronden en uiteenlopende competenties. Een voorbeeld hiervan zijn de Techteams. Dit zijn brainstormteams die horizontaal doorheen de organisatie bestaan. Hun functie is informatie opzoeken en nieuwe ideeën lanceren. De samenstelling van de teams blijkt van tel. Een complementariteit van de verschillende leden van de groep komt de organisatie ten goede.

Jobrotatie is een manier om werknemers verschillende perspectieven binnen de organisatie te laten ervaren. Ook dit wordt in verschillende organisaties toegepast. Men spreekt over een '*kruisbestuiving van kennis*'. Dit kan niet enkel nationaal maar ook internationaal toegepast worden. Naast het voordeel dat dit biedt op vlak van creativiteit en innovatie, heeft jobrotatie ook een positief effect op retentie. Het is echter belangrijk op voorhand een inwerktijd in rekening te brengen wanneer een werknemer roteert van job. Pas nadat de medewerker aangepast is aan de nieuwe job, zal dit kunnen renderen voor de organisatie.

Vervolgens gingen we dieper in op kennismanagement. Drie delen van de organisatieleercyclus werden hierbij in rekening gebracht, namelijk het creëren van kennis, het overdragen ervan en ten slotte het implementeren van kennis. In theorie stelt men dat initiatieven voor vorming en ontwikkeling zodanig dienen ontworpen te zijn dat individuen worden blootgesteld aan nieuwe en andere ervaringen. Dit blijkt in de bevroegde bedrijven geen probleem. Naast trainingen en brainstormsessies die georganiseerd worden, bestaan er interessante initiatieven zoals het 'Brugge-concept', de ideebox en het bootcamp.

Men moet kennis ook overdragen. Opnieuw stelt de literatuur dat dit een essentiële voorwaarde is voor innovatie. In realiteit bestaan er verschillende communicatiemomenten. Zo zorgt het werken in team voor het uitwisselen van kennis en zorgen trainingen ervoor dat verschillende mensen met elkaar in contact komen. Daarnaast worden expliciet communicatiemomenten en interne conferenties ingebouwd. Op dergelijke momenten wordt over verschillende thema's gecommuniceerd. Bovendien blijkt de architectuur van het gebouw hier van belang. Zo zorgen 'shared spaces' ervoor dat verschillende mensen van verschillende afdelingen elkaar ontmoeten en kennis overdragen.

Nadat men kennis creëert en overdraagt, kan deze geïmplementeerd worden. Dit vertegenwoordigt het punt waarop innovaties tot stand komen. Men blijkt echter vaak geconfronteerd te worden met een gebrek aan tijd wanneer men wil innoveren. Om dit probleem op te lossen kan men gebruik maken van 'dabble time'. Dit wil zeggen dat sommige medewerkers een bepaald percentage van hun tijd kunnen besteden aan innovatie.

Bij het ontwikkelen van creativiteit blijkt leiderschap een laatste essentiële factor. Opnieuw bevestigt de praktijk de literatuur. Leiderschap is cruciaal met betrekking tot creativiteit en innovatie. Leidinggevendenden moeten optreden als een coach. Ze moeten feedback geven, werknemers stimuleren en duidelijk communiceren. Bovendien is het aangewezen dat leidinggevendenden hun medewerkers stimuleren beroep te doen op de bestaande HR praktijken die gericht zijn op innovatie en creativiteit. Er kan ten slotte een trofee uitgereikt worden, om het belang van leiderschap in de verf te zetten.

Het voorlaatste deel van dit rapport, was gericht op het beoordelen van creativiteit. Eerst gingen we in op hoe organisaties objectieven stellen. Nadien bespraken we hoe deze objectieven beoordeeld worden. Uit de literatuur blijkt dat er duidelijke objectieven moeten zijn, die eventueel bottom-up geformuleerd worden. Deze moeten bovendien niet kwantificeerbaar zijn maar verifieerbaar. Het SMART schema blijkt niet van toepassing voor baanbrekende innovatie. 'Stretch targets' kunnen echter wel gebruikt worden. Dit op voorwaarde dat ze aanvaard worden door het team. Deze acceptatie veronderstelt autonomie, 'empowerment', structurele aanpassingen en bureaucratische immuniteit. In praktijk zien we dat er beroep gedaan wordt op zowel SMART criteria als op stretch targets. Bovendien kunnen doelstellingen niet alleen aan de outputzijde, zoals aan de hand van patenten, gesteld worden maar ook door middel van inputfactoren zoals het bezitten van bepaalde competenties. Opnieuw blijkt het belang van de leidinggevendenden, zij moeten creativiteit en innovatie ondersteunen en die verwerken in de objectieven naar hun medewerkers.

Nadat de doelstellingen gedefinieerd zijn, moeten deze geëvalueerd en gewaardeerd worden. Hierbij is het belangrijk dat er regelmatig feedback wordt gegeven over de prestaties van de medewerkers en de gesuggereerde ideeën. Bovendien is het interessant verschillende partijen bij het geven van feedback te betrekken. Zo kan een 360° feedback een meerwaarde geven. Wat betreft de evaluatie is het opnieuw erg belangrijk dat de leidinggevendenden creativiteit en innovatie bij de evaluatie meenemen. Tijdens die evaluatie moet groei en continue verbetering van de werknemer bovendien benadrukt worden.

Het belonen van creativiteit, ten slotte, bestaat uit verschillende aspecten. Zo spreekt men over vaste of variabele financiële verloning en niet-financiële verloning. De vraag of beloning een effect kan hebben op creativiteit en innovatie blijkt geen eenduidig antwoord te hebben. Zowel vanuit de literatuur als vanuit de praktijk heerst hier onenigheid over.

Wat de vaste verloning betreft, werden er geen organisaties gevonden waarbij creativiteit als competentie een impact had op het vaste salaris. Er zijn wel organisaties waar creativiteit impliciet deel uitmaakt van de jobvereisten. Op die manier wordt het dan ook verloned. Bij een organisatie wordt het vast salaris bepaald door de contributie van het individu, waarbij een breder spectrum gehanteerd wordt dan enkel de specifieke doelstellingen.

Wanneer we variabele verloning beschouwen, maken we een onderscheid tussen het toekennen van een bonus en het geven van een premie. Wanneer men kiest om het verband te leggen tussen variabele verloning en innovatie, blijkt het aangewezen om innovatie als outputfactor op te nemen. Creativiteit of innovatie kunnen dan dienen als criteria ter bepaling van een bonus. De innovatiepremie is een instrument dat door de overheid wordt aangereikt om innovatie te stimuleren. Toch maakt slechts één van de zeven gecontacteerde Vlaamse bedrijven hiervan gebruik.

Naast variabele verloning, is er sprake van het verlenen van werknemersvoordelen. Zo kunnen er onder andere geschenken of toegangstickets gegeven worden, aan een individu of aan het team. Deze voordelen moeten zo snel mogelijk na de concrete prestatie worden uitgereikt.

Ten slotte gingen we dieper in op de niet-financiële verloning. Uit de praktijk blijkt dat hier het meest beroep op wordt gedaan. We maakten een onderscheid tussen interne mobiliteit & promoties, het geven van erkenning en het uitreiken van awards. Positieve feedback en erkenning blijken van zeer groot belang. Initiatieven zoals de 'Diamond Club' en 'We dit it!' kwamen hierbij naar voren. Ook het uitreiken van awards zoals de 'Innovation Trophy' en 'Build a Better Mouse Trap' is erg waardevol. Telkens is het interessant om naast het individu ook het team te belonen.

Aan de hand van de literatuur en de analyse van de verschillende interviews ontdekten we een aantal kritische succesfactoren waaraan organisaties moeten voldoen om een HR beleid te hebben dat creatief gedrag en succesvolle innovaties stimuleert. De checklist behandelt de verschillende HR domeinen die doorheen het rapport aan bod kwamen.

1 Werving en Selectie	Ja	Neen
- Doet u beroep op meervoudige selectiemethoden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betreft u verschillende partijen bij het wervings- en selectieproces?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Heeft u bij een aanwerving de complementariteit van de sollicitant met het team in gedachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Heeft u aandacht voor het innovierend imago van uw organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Organisatiecultuur	Ja	Neen
- Behoren creativiteit en innovatie tot de 'core values'?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Heerst er een betrokkenheid om innovatie te ondersteunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Zijn alle medewerkers op de hoogte van het belang van innovatie binnen de organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ondersteunt u een leercultuur aan de hand van leerplatformen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wordt het maken van fouten binnen uw organisatie afgestraft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Organisatiestructuur	Ja	Neen
- Laat de organisatiestructuur een open communicatie toe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Is er binnen de organisatie een balans tussen duidelijkheid in bevoegdheden zonder een al te strakke hiërarchische beslissingsstructuur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bestaan er voldoende horizontale structuren doorheen de de organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Teamwerk	Ja	Neen
- Wordt bij het samenstellen van teams rekening gehouden met de vereiste en beschikbare vaardigheden van teamleden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bevindt de teamgrootte zich tussen 4 en 12 personen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Doet u beroep op crossfunctionele en crossdivisionele teams?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wordt het werken in teams aangemoedigd door de leidinggevenden in uw organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kunnen teams via verschillende kanalen met elkaar communiceren, zowel virtueel als fysisch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 Jobrotatie	Ja	Neen
- Worden medewerkers gestimuleerd om nieuwe functies binnen de organisatie op te nemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Worden werknemers proactief gecontacteerd betreffende interne vacatures?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bestaat de mogelijkheid om op internationaal niveau te roteren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Houdt u rekening met de inwerktijd die mensen nodig hebben bij het uitoefenen van een nieuwe functie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Creëren van kennis	Ja	Neen
- Hebben medewerkers het gevoel dat er voldoende wordt geïnvesteerd in hun opleiding en verdere professionalisering?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kan een groep of een team zich afzonderen om te brainstormen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bestaat de mogelijkheid om in een andere dan de werkomgeving te vergaderen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Geeft u regelmatig feedback met betrekking tot gesuggereerde ideeën?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betreft u de werknemers van verschillende afdelingen bij de bestaande initiatieven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vangt u werknemers op wiens ideeën niet aanvaard zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Overdragen van kennis	Ja	Neen
- Last u voldoende communicatiemomenten in?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Organiseert u mogelijkheden tot kennisoverdracht zoals interne conferenties?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Is er een manier om na te gaan hoe processen in andere vestigingen of afdelingen georganiseerd zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Laat de architectuur van het gebouw overdracht van kennis toe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Implementatie van kennis	Ja	Neen
- Geeft u uw medewerkers de tijd om hun ideeën te realiseren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Leiderschap	Ja	Neen

- Treden de leidinggevenden in uw organisatie op als coach?
- Is er een duidelijke communicatie tussen de leidinggevenden en hun medewerkers?
- Geven de leidinggevenden regelmatig feedback aan hun medewerkers?
- Stimuleren de leidinggevenden hun medewerkers om deel te nemen aan de bestaande HR initiatieven?
- Ondersteunen de leidinggevende de heersende bedrijfscultuur?

10 Objectieven stellen Ja Neen

- Stelt u duidelijke objectieven voor de medewerkers?
- Ondersteunt de leidinggevende creativiteit en innovatie door dit te verwerken in de objectieven naar de medewerkers?
- Hebben de medewerkers inspraak bij het stellen van hun objectieven?
- Bestaan er naast de individuele objectieven ook team-objectieven?

11 Beoordelen Ja Neen

- Geven leidinggevenden regelmatig feedback?
- Betrekt u verschillende partijen bij feedback en evaluatie?
- Bestaat er een duidelijke communicatie rond evaluaties?
- Erkennen leidinggevenden het belang van creativiteit en innovatie door dit te verwerken in hun evaluaties?

12 Belonen Ja Neen

- Geeft u veel aandacht aan het geven van erkenning aan creatieve en innovatieve mensen?
- Neemt u creativiteit en innovatie op als criteria ter bepaling van de bonus?
- Worden voordelen of incentives niet enkel aan individuen maar ook aan teams verleend?

HR Praktijken	Blz.	Kritische succesfactoren	Good Practices	Aandachtspunten
Werving en selectie	13	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visie hebben over de gedragskenmerken die voor uw organisatie essentieel zijn voor creativiteit ➤ Beroep doen op meervoudige selectiemethoden ➤ Aanwerven met complementariteit binnen het team in gedachten ➤ Aandacht hebben voor innovierend imago van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Waterline Principle ➤ Behavioral Evidence Folder ➤ Carrièrepaden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betrek ook interne werknemers bij het selectieproces ➤ Zorg voor een goede communicatie tussen medewerkers ➤ Pols naar uitingen van creativiteit, ook in het privé-leven ➤ Maak folder met carrièrepaden. Dit draagt bij tot het innovierend imago als er vele mogelijkheden zijn binnen de organisatie
Organisatiecultuur	17	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creativiteit en innovatie behoren tot de 'core values' ➤ De cultuur zet een netwerk van waarden en normen op dat legitimiteit geeft aan innovierend zijn ➤ Betrokkenheid om innovatie te ondersteunen ➤ Een leercultuur wordt ondersteund aan de hand van leerplatformen ➤ Erkennen van de leerwaarde van fouten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Smoelenboek ➤ Wallet Cards ➤ Kunstwedstrijd 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zorg ervoor dat de werknemers nadenken over een waarde als innovatie. Op die manier voelen ze zich betrokken bij de organisatiecultuur ➤ Wanneer visitekaartjes de waarden van de organisatie bevatten, is het belangrijk dat de organisatie deze ook uitdraagt naar haar werknemers ➤ Motiveer medewerkers deel te nemen aan wedstrijden met een innovatief tintje

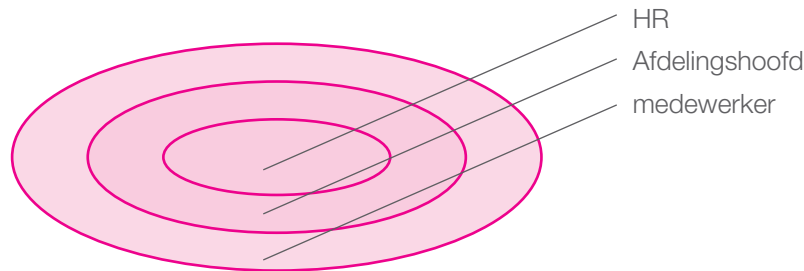
HR Praktijken	Biz.	Kritische succesfactoren	Good Practices	Aandachtspunten
Organisatie-structuur	19	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het hebben van een structuur die open communicatie toelaat ➤ Afwezigheid van een te sterke hiërarchie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Roosterstructuur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zorg voor voldoende horizontale structuren doorheen de organisatie
Teamwerk	20	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De teamleden beschikken over de juiste vaardigheden ➤ De teamleden hebben de wil het team te laten slagen ➤ De teamleden kunnen goed met elkaar omgaan ➤ Beroep doen op crossfunctionele en crossdivisionele teams ➤ De teamgrootte bevindt zich tussen 4 en 12 personen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Techteams 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moedig als leidinggevende het werken in techteams aan ➤ Stimuleer deelname aan de techteams niet alleen wanneer een nieuwe medewerker start, maar ook nadien ➤ Zorg ervoor dat teamleden via verschillende kanalen met elkaar kunnen communiceren, zowel virtueel als fysisch

HR Praktijken	Biz.	Kritische succesfactoren	Good Practices	Aandachtspunten
Jobrotatie	22	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jobrotatie kan niet enkel nationaal maar ook internationaal ➤ Werknemers proactief contacteren betreffende interne vacatures ➤ Rekening met de aanpassingstijd die mensen nodig hebben bij het uitvoeren van een andere functie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 'Fellowship' programma 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ga na of de jobs inhoudelijk jobrotatie toelaten ➤ Zorg voor een duidelijke communicatie omtrent de fellow-shipprogramma's, zodat men weet dat men zich hiervoor kandidaat kan stellen ➤ Geef werknemers de kans om na het volgen van een fellowshipprogramma hun ervaringen te delen
Creëren van kennis	24	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voldoende trainingen, opleidingen en focusgroepen organiseren ➤ Organiseren van brainstormsessies en focusgroepen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ideebox ➤ Brugge ➤ Concept ➤ Bootcamp 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geef duidelijke feedback over de gesugereerde ideeën ➤ Vang werknemers goed op indien hun idee niet aanvaard is ➤ Zorg ervoor dat men de mogelijkheid heeft zich als groep af te zonderen om te brainstormen ➤ Zorg ervoor dat men de mogelijkheid heeft in een andere dan de werkomgeving samen te komen ➤ Spreek door middel van een bootcamp alle groepen van medewerkers aan ➤ Zorg ervoor dat het creatief proces tijdens een bootcamp steeds bewaard blijft

HR Praktijken	Biz.	Kritische succesfactoren	Good Practices	Aandachtspunten
Overdragen van kennis	27	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Een duidelijke communicatie over de richting waar de organisatie naartoe wil ➤ Voldoende communicatiemomenten inlassen ➤ Gemakkelijk na te gaan hoe de processen in andere afdelingen of vestigingen georganiseerd zijn ➤ Interne conferenties organiseren waarbij interne en externe sprekers presenteren 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Knowledge Exchange Day ➤ Market Council ➤ Technology Days ➤ Best Practice Tool ➤ Shared spaces 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zorg ervoor dat werknemers bereid zijn om informatie uit te wisselen ➤ Omschrijf duidelijk goede praktijken, zodat anderen hier beroep op kunnen doen ➤ De architectuur van het gebouw laat kennisoverdracht toe
Implementatie van kennis	30	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medewerkers hebben tijd om hun ideeën te realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dabble Time 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bepaal duidelijk welke profielen recht hebben op dabble time
Leiderschap	31	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ondersteunen van de heersende bedrijfscultuur ➤ Stimuleren van medewerkers om deel te nemen aan bestaande HR initiatieven ➤ Duidelijke communicatie tussen leidinggevende en medewerkers ➤ Leidinggevenden treden op als coach ➤ Duidelijke communicatie tussen leidinggevende en medewerkers ➤ Regelmatig feedback geven 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovation Leadership Award 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zorg ervoor dat het duidelijk is aan welke eigenschappen een leidinggevende moet voldoen om in aanmerking te komen voor de 'Innovation Leadership Award' ➤ Betrek werknemers bij de nominaties voor de awards

HR Praktijken	Biz.	Kritische succesfactoren	Good Practices	Aandachtspunten
Objectieven stellen	34	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leidinggevend en ondersteunen creativiteit en innovatie en verwerken dit in de objectieven naar de werknemers ➤ Duidelijke objectieven ➤ Mogelijkheid om bottom-up objectieven te formuleren ➤ Bestaan van zowel individuele als teamobjectieven 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stretch Targets 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aanvaardt als team de stretch targets ➤ De doelstellingen zijn verifieerbaar
Beoordelen	40	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leidinggevend erkennen het belang van creativiteit en innovatie en verwerkt dit in zijn/ haar evaluatie ➤ Duidelijke communicatie over evaluaties ➤ Regelmatig feedback geven 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 360° feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Betrek verschillende partijen bij feedback en evaluatie ➤ Zorg voor coaching met betrekking tot het evalueren
Belonen	43	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erkenning in het stimuleren van creativiteit en innovatie is van groot belang ➤ Creativiteit en innovatie kunnen zowel gebruikt worden als competentie (vast verloning) of als prestatiecriteria (variabele verloning) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribution/ Compensation Process ➤ Innovatiepremie ➤ We did it ➤ Diamond Club ➤ Build a Better Mouse Trap 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verlonen kan op individueel niveau maar ook op team niveau ➤ Focus niet enkel op de implementatie maar ook op de inspanning die geleverd wordt door de werknemers ➤ Geef aandacht aan de link financiële verloning - motivatie

Interviewleidraad



INLEIDING

In dit gesprek willen wij graag nagaan hoe uw organisatie HR tools aanwendt bij het aanwerven, ontwikkelen, stimuleren en belonen van de werknemers, gericht op creativiteit en innovatie. Wij hebben een aantal vragen opgesteld, met als doel te peilen naar de kritische succesfactoren die een rol spelen bij het HR beleid. We zullen een aantal 'best practices' opstellen die organisaties het best toepassen.

Het interview zal ongeveer anderhalf uur duren. Hierbij wil ik benadrukken dat er geen juiste of foute antwoorden zijn. Gezien ikzelf niet alles kan noteren, maak ik gebruik van een recorder. De informatie die u mij geeft zal echter vertrouwelijk behandeld worden (anoniem).

Het interview zal eerst ingaan op een aantal algemene gegevens van uw organisatie en op het belang van creativiteit en innovatie voor uw organisatie. Nadien nemen we de verschillende HR-tools onder de loep.

1 Algemeen

- a Wat is uw functie binnen de organisatie? (omschrijving takenpakket, verantwoordelijkheden)
- b Hoe belangrijk is creativiteit en innovatie in uw organisatie? Hoe belangrijk is het in de sector?

2 Communicatie

- a Hoe wordt er gecommuniceerd rond innovatie? Folders, projecten, campagnes...
- b Hoe wordt info-uitwisseling bevorderd?
- c Worden de innovatieve praktijken naar uitvoerenden/werknemers gecommuniceerd? Hoe gebeurt dit?

3 Cultuur

- a Hoe zou u de bedrijfscultuur omschrijven? Wat zijn de waarden en normen van uw organisatie? Hoe onderscheidt deze zich van andere organisaties?
- b Ondersteunt deze cultuur creativiteit en innovatie? Hoe dan? Kunt u hier een voorbeeld van geven?
- c Is er sprake van een sterke hiërarchie? Hoe verhouden mensen in verschillende posities zich tot elkaar?
- d Wordt er gedacht vanuit het individu of vanuit het team?
- e Is er veel regelgeving? Bestaan er veel formele procedures?
- f Is er een cultuur van netwerking? Wanneer vinden die activiteiten plaats? Wie neemt er aan deel?
- g Bestaat er een 'leerklimaat'? Kunt u hier een voorbeeld van geven? Wat zijn de gevolgen hiervan?
- h In hoeverre is het beoordelingssysteem in uw organisatie tolerant voor gemaakte fouten? Is het management zich bewust van de leerwaarde van falen?

4 Rekrutering en selectie

- a Is creativiteit/innovatie een selectie criterium bij het aanwerven van nieuwe werknemers?
- b Hoe wordt creativiteit/creatief potentieel dan gemeten?
- c Zijn er specifieke functies waar het belangrijk is creatief/innovatief te zijn? Is dit dan ook een factor waarop ze gerekruteerd en geselecteerd worden?
- d Wat is de selectieprocedure? En wie is hierbij aanwezig?

I 67

5 Beloning en beoordeling

- a Krijgen werknemers met nieuwe ideeën waardering? Hebben de creatieve prestaties van werknemers ook invloed op hun beoordeling/verloning? Waar vind je dit concreet terug? Op individueel niveau of op groepsniveau?
- b Worden werknemers regelmatig geëvalueerd mbt innovatie/creativiteit? Wat wordt geëvalueerd (enkel output ook procesmatig)? Welke criteria worden gehanteerd voor het evalueren van creativiteit? Hoe worden deze criteria gemeten? Wat zijn de gevolgen hiervan?
- c Zijn er beloningssystemen voorzien om innovatie/ creativiteit te stimuleren?
- d Welke prestaties worden beloond (individueel, team, afdeling, bedrijf)? Waar ligt de nadruk? Opmerking: binnen elk type prestaties wordt ook verder opgesplitst. Bvb. Teamprestaties zou kunnen zuiver financieel zijn, maar zou ook klantentevredenheid kunnen zijn.

6 Training & Development

- a Worden er trainingen voorzien met oog op creativiteit en innovatie? Kunt u hier voorbeelden van geven?

- b Zijn er middelen/aanmoedigingen voorzien voor het verder ontwikkelen van uw kennis? Zo ja, kunt u hier enkele voorbeelden van geven? Bevordert dit volgens u creativiteit en innovatie?
- c Is er naast formele training, ook informele training? On the job, in de koffiehoeek...
- d Heeft de training volgens u effectief gevolgen voor creativiteit/innovatie?

7 Structuur/Jobdesign

- a Worden aangepaste structuren ingebouwd in functie van innovatie? (Is er bijvoorbeeld mogelijkheid om in teams te werken? Is er mogelijkheid tot jobrotatie? Cross departementale structuren).
- b Is er iemand specifiek verantwoordelijk voor innovatie binnen de organisatie?
- c Gebeurt dit op elk niveau binnen de afdeling?
- d Als er jobrotatie mogelijk is. Wat voor gevolgen heeft dit voor innovativiteit en creativiteit? Kunt u hier enkele voorbeelden van geven?
- e Als er teams zijn, hoe worden ze samengesteld? Waarom, denkt u? Zijn ze interdisciplinair? Heeft dit gevolgen? Kunt u hier enkele voorbeelden van geven?

8 Rol van leiderschap

- a Wat is de rol van de leidinggevende bij het stimuleren van creativiteit?

9 Slotvraag

Welke zijn volgens u de belangrijkste HR tools om creativiteit te stimuleren?

UITLEIDING

Hiermee zijn we aan het einde van het interview gekomen. Ik dank u voor uw medewerking. De onderzoeksresultaten zullen u eind dit jaar worden toegestuurd. Het zou kunnen dat ik in de toekomst nog enkele bijkomende vragen heb of met enkele van uw medewerkers zou willen praten, maar dan neem ik verder contact met u op.

- AMABILE, T.M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., & HERRON, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184
- AMIT, R. & SCHOENMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-49
- ANDERSON, N. & WEST, M.A. (1998). Measuring climate for work groups in innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258
- ARMSTRONG, M. & BARON, A. (1998). *Performance Management: The new realities*. Londen: Intsitute of Personel & Development.
- BAETEN, X. (2007). *Strategic Reward Management Workshop: Strategic Rewards & Reward Strategies*, Brussel, 21 maart 2007.
- BALDRIDGE, J.V. & BURNHAM, A. (1975). Organizational innovation: individual, organizational and environmental impacts. *Administratieve Science Quarterly*, 20(2), 165-176
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R. , MILLS, D.Q. & WALTON, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. The groundbreaking Harvard School Program. New York: The Free Press
- BILGIN, U.K. (2007). Performance management for public personnel: Mult-analysis approach toward personnel. *Public Personnel Management*, 36(2), 93-113
- BILLIET, J.B. (1990). *Methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek: Ontwerp en dataverzameling*. Leuven, uitgeverij Acco
- BROWN, S.L. & EISENHARDT, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34
- CABRERA, A., COLLINS, W.C. & SALGADO, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Resource Management*, 17(2), 245-264
- CANO, C.P. & CANO, P.Q. (2006). Human resource management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management*, 35(1-4), 11-28
- CASCIO, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928-939
- CHAUDRON, D. (1995). How to improve cross-functional teams. *HRFocus*, afl.8, 4-5

CURRAL, L.A., FORRESTER, R., DAWSON, J.F. & WEST, M.A. (2001). It's what you do and the way you do it: team task, team size and innovation-related group processes. *European Journal of participation in decision making. Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201

DAMANPOUR, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organisational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688

DENISI, A.S. & PRITCHARD, R.D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277

DEVOS, G., VAN DE WOESTYNE, M. & VAN DEN BROECK, H. (2007). Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's. *Flanders District Of Creativity*, Februari 2007

FOD. De Eenmalige Innovatiepremie, http://mineco.fgov.be/enterprises/innovation_grant/home_nl.htm

HOLTHAUSEN, R.W., LARCKER, D. & SLOAN, R. (1995). Business unit innovation and the structure of executive compensation. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), 279-313

ICHNIOWSKI, C., KOCHAN, A.T., LEVINE, D., OLSON, G. & STRAUSS, G. (1996). What works at work: overview and assessment. *Industrial Relations*, 35(3), 299-334

MAATMAN, M. (2005). Kritische HRM kenmerken voor de innoverende markt. Paper presented at the 2nd Twente Student Conference on IT, Enschede

MCAFFE, R.B. & CHAMPAGNE, P.J. (1993). Performance Management: A strategy for improving employee performance and productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 8(5), 24-32

MOLLEMAN, E. & BROEKHUIS, M. (2000). HRM-interventies en patronen van performance-indicatoren: Een bedrijfskundig kader. *Bedrijfskunde*, 2, 39-46

MOLLEMAN, E. & TIMMERMAN, H. (2003). Performance Management in een innovatieve omgeving. *Bedrijfskunde*, jaargang 75(2)

MONTAGUE, N. (2007). The performance appraisal: a powerful management tool. *National Consulting Group NRECA Management Quarterly*, summer 2007

MONTEMAYOR, E.F. (1996). Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms, *Journal of Management*, 22(6), 889-908

PRATHER, C.W. (2005) The dumb things about smart goals for innovation. *Technology Management*

RUSSELL, R.D. (1989). How organizational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-18

- SHALLEY, E.C., GILSON, L.L. & BLUM, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intention to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223
- SHIPTON, H., FAY, D., WEST, M., PATTERSON, M. & BIRDI, K. (2005). Het managen van mensen ter bevordering van innovatie. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128
- SHIPTON, H., WEST, M.A., DAWSON, J., BIRDI, K. & PATTERSON, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27
- STAKE, R.E. (1995). *The art of case study*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STEIN, M.I. (1974). *Stimulating Creativity Vol 1*. New York: Academic Press
- THOMPSON, K.R., HOCHWARTER, W.A. & MATHYS, N.J. (1997). Stretch Targets, what makes them effective? *Academy of Management executive*, 11(3), 48-60
- VISSER, C. (1997). *Waarde creëren door HRM*. Trainings- en adviesbureau Oplossingsgericht Veranderen. www.m-cc.nl
- VOORENDONCK, R. (1998). *Creativiteit en management: handleiding voor het ontwikkelen en benutten van creativiteit in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service
- WEST, M.A., HIRST, G., RICHTER, A., SHIPTON, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovating teams. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 13(2), 269-299
- WEISBERG, R.W. (2006). *Creativity: understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- WILLIAMS, R.S. (1998). *Performance management: Perspectives on employee performance*. Londen: International Thomson Business Press
- WOODMAN, W.R., SAWYER, J.E. & GRIFFIN, R.W. (1983). Towards a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321
- YIN, R.K. (2003). *Case studies research: Design and Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications

FLANDERSDC
INSPIRING CREATIVITY

Kennispartner



the Autonomus Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

ISBN-NUMMER : 9789078858119
EAN: 9789078858119