

3.4 Stimuleren van innovatief werkgedrag in organisaties: een overzicht van empirische bevindingen

Frederik Anseel & Toon Devloo

Inleiding

De voorbije jaren werden organisaties geconfronteerd met een groeiende internationale competitie door globalisatie, met kortere levenscycli van producten en met het gedwongen overbrengen van productieafdelingen naar lage loon landen. Deze uitdagingen zorgen ervoor dat creativiteit en innovatie steeds belangrijkere eigenschappen worden in de Westerse economieën. Om succesvol te blijven in een competitieve en snel veranderende omgeving is het voor organisaties cruciaal te beschikken over creatieve medewerkers die innovatieve producten ontwikkelen en in staat zijn om snel nieuwe werkwijzen te creëren. Het belang dat wordt gehecht aan innovatie in de huidige (kennis)economie, wordt eveneens weerspiegeld in de snelle groei van wetenschappelijk onderzoek naar innovatief werkgedrag in organisaties. Een hele reeks studies hebben de voorbije drie decennia belemmerende en bevorderende factoren van innovatief werkgedrag onderzocht. Het doel van de huidige bijdrage is om een beknopt en bevattelijk overzicht te geven van de voornaamste bevindingen uit dit onderzoeksdomein. Dit overzicht moet de lezer meer inzicht geven in de factoren die creatief en innovatief werkgedrag in organisaties kunnen faciliteren en remmen. Daarnaast geven we een aantal praktische suggesties hoe organisaties via een uitgekiend human resources beleid op deze factoren kunnen inspelen en besteden we in het bijzonder aandacht aan innovatie in O & O afdelingen omdat innovatief gedrag net bij onderzoekers een cruciale competentie is.

Voor onderzoekers, bedrijfsleiders en managers die voor het eerst in contact komen met de literatuur rond innovatie, is niet alleen de omvang, maar vooral de diversiteit van het domein nogal afschrikwekkend. Onderzoek door sociale - en organisatiepsychologen, ondernemerschaptheoretici, economen, sociologen, managementwetenschappers, en politicologen valt allemaal terug te vinden onder de vlag 'innovatie'. Het is daarom belangrijk duidelijk af te lijnen wat we met dit overzicht beogen. Ten eerste richt het huidige overzicht zich vooral op micropsychologisch onderzoek naar innovatie in organisaties en sluit het meer sociologische, systeem- en macro-economische onderzoeksbenaderingen uit. Deze keuze voor het individueel niveau kan op het eerste zicht wat vreemd aandoen. Een

groot deel van de literatuur rond innovatie richt zich immers op management van innovatie, het introduceren van nieuwe producten op de markt of het oprichten van vernieuwende start-up's. Hierbij dreigt men soms uit het oog te verliezen dat elk nieuw product of innovatie start met één individu in de organisatie die een vernieuwend idee heeft en dit idee in actie wil omzetten. Om het in de woorden van Benjamin Schneider (1987) te zeggen: "The people make the place". Ten tweede wordt de innovatieliteratuur meestal onderverdeeld in drie niveaus van analyse (King, 1990) – individueel, groep, en organisatie. Studies kunnen vrij gemakkelijk ingedeeld worden in één van deze categorieën op basis van de innoverende eenheid die bestudeerd wordt. In deze bijdrage richten we ons uitsluitend op het individuele niveau en dus op het innovatief gedrag van individuele medewerkers in organisaties (voor kwantitatieve onderzoeksoverzichten op organisatieniveau, zie bijvoorbeeld Camison-Zornoza, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres, & Boronat-Navarro, 2004; Damanpour, 1991). Het spreekt natuurlijk voor zich dat individuele innovatie niet alleen staat en beïnvloed wordt door de organisatiecontext; verschillende beïnvloedende contextfactoren worden hier dan ook besproken in zoverre ze van invloed zijn op innovatief werkgedrag. Ten derde kan een onderscheid gemaakt worden tussen antecedentenonderzoek en procesonderzoek. Het eerste komt vrij veel voor en interpretatie van de onderzoeksresultaten laat vrij gemakkelijk toe conclusies te maken over factoren die innovatief gedrag bevorderen of belemmeren. Het tweede soort onderzoek is erg belangrijk om inzicht te krijgen in innovatiemechanismen over langere termijn, maar is voorlopig nog zeldzamer en leent zich minder goed tot een eenduidig overzicht (bv. omdat er vaak gebruikt gemaakt wordt van casestudies en longitudinale studies). Daarom bespreken we in ons onderzoek hoofdzakelijk antecedentenonderzoek. Gezien de breedte van het domein, is het natuurlijk onmogelijk om alle mogelijke antecedenten van innovatief werkgedrag die ooit onderzocht zijn te gaan bespreken. We selecteren dan ook hoofdzakelijk antecedenten waarvan herhaaldelijk is aangetoond dat ze een invloed hebben op innovatief werkgedrag.

Onze bespreking baseert zich volledig op empirisch wetenschappelijk onderzoek. Het debat rond innovatie in organisaties wordt vaak geïnspireerd door "guru's en hypes" in de populaire managementliteratuur die eerder kritiekloos allerhande "pro-innovatie" wonderrecepten en case studies hebben voorgesteld. Bedrijfsleiders associëren onderzoek naar innovatie helaas vaak alleen met brainstorm- en creativiteitstechnieken à la "the six thinking hats" (De Bono, 1985) of met het obligaat verhogen van werknemersparticipatie. Dit is erg jammer omdat deze oppervlakkige benadering verhindert dat organisaties op een onderbouwde en systematische manier werk maken van het stimuleren van innovatie in hun organisatie. De huidige bespreking zet zich dan ook af van deze benaderingen

door zich uitsluitend te baseren op ‘harde’ wetenschappelijke empirische bevindingen rond antecedenten van innovatie zoals ze gepubliceerd zijn in de zoekliteratuur.

Definiëring innovatief werkgedrag

Er bestaan in de literatuur nogal wat verschillende definities, termen en operationalisaties van innovatief gedrag. Een algemeen geaccepteerde definitie van innovatief gedrag is de volgende van West en Farr (1990, p.9):

‘Innovation is the intentional introduction and application within a role, group or organisation of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption designed to significantly benefit the individual, group, organisation or wider society.’

Deze definitie laat onder andere zien dat innovatief gedrag zowel bestaat uit de introductie van een nieuw idee, proces, product of procedure als uit de implementatie of toepassing ervan. Theorie en onderzoek suggereren verder dat individueel innovatief gedrag bestaat uit drie sets van activiteiten die corresponderen met de verschillende fasen van innovatieprocessen, zoals die zich meestal ontfouwen in de tijd (Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 1999). Deze drie gedragingen zijn te typeren als ideegeneratie, ideepromotie, en ideerealitatie. *Ideegeneratie* betreft de ontwikkeling van ideeën voor de oplossing van waargenomen problemen of voor de benutting van kansen in de omgeving. Vaak komen nieuwe ideeën tot stand door het herschikken en combineren van reeds bestaande opvattingen, methoden, producten of diensten (Kanter, 1988). Een idee hoeft niet altijd geheel nieuw te zijn; ook wanneer het alleen al nieuw is voor de persoon, groep of organisatie waarop een vernieuwing betrekking heeft, mag er van innovatie gesproken worden. Wanneer een persoon dus een idee uit een eerdere baan meebrengt naar een andere organisatie, dan valt dit onder definitie van innovatie (West & Farr, 1990). Bij *ideepromotie* staat het mobiliseren van steun voor het innovatieve idee centraal. Steun van collega-leidinggevenden, superieuren, sleutelfiguren en specialisten binnen en buiten het eigen werkterrein is nodig om een idee geaccepteerd en goedgekeurd te krijgen in de organisatie (Dougherty & Heller, 1994; Kanter, 1988). *Ideerealitatie* betreft de nadere uitwerking en implementatie van geaccepteerde ideeën. Eenvoudige ideeën worden soms uitgewerkt en ingevoerd door individuele leidinggevenden, terwijl voor de uitwerking en implementatie van meer complexe innovaties veelal speciaal daartoe geformeerde teams noodzakelijk zijn, waarin een variëteit aan expertise en bekwaamheden is gebundeld.

Het is ook belangrijk op te merken dat innovatie meestal gezien wordt als een intentioneel proces met het oog op voordeel voor het individu, de groep of de organisatie. De medewerker moet dus doelbewust een nieuwe manier van werken introduceren bijvoorbeeld om de organisatie van zijn eigen werk te vergemakkelijken vooraleer we kunnen spreken van innovatief gedrag.

Verschillende lezers zullen zich afvragen waar het begrip creativiteit zich situeert in deze definitie. Al te vaak verengt men het onderzoeksdomein van organisatiepsychologen tot de focus op creativiteit en komt men terecht bij standaardbevindingen rond “brainstormen” in teams. Creativiteit betreft echter alleen het genereren van nieuwe ideeën, terwijl innovatie in onze definitie niet alleen het introduceren maar ook de toepassing van nieuwe ideeën in de organisatie betreft. Dus creativiteit is meestal een onderdeel van innovatie, maar innovatie is ruimer dan creativiteit alleen (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004) en kan ook zonder echt ‘creatief proces’ optreden. Zo kan je het voor het eerst gebruiken van autonome werkteams in een onderneming moeilijk als een creatief idee zien aangezien het gebruik reeds wijdverspreid is. We beschouwen dit wel als een innovatie omdat de implementatie nieuw is in deze specifieke eenheid. Omdat beide concepten zo nauw gerelateerd zijn, zullen we in dit overzicht ook studies bespreken die zich richten op het stimuleren van de creativiteit van medewerkers voor zoverre dit relevant is voor effectieve innovatie in organisaties en voorbij de platgetreden paden van het brainstormonderzoek gaat.

Individuele kenmerken

Cognitive vaardigheden

Zijn slimmere mensen ook mensen die meer innoveren? De vraag naar de relatie tussen intelligentie en innovatie houdt psychologen reeds vele jaren bezig (bv. Guilford, 1950; Mednick, 1962). De eerste onderzoekers in dit domein beschouwden creativiteit (“divergent denken”) als een onderdeel van intelligentie, dus intelligentie werd al gauw gezien als een synoniem van innovatie. Deze visie wordt echter niet meer geaccepteerd (Barron & Harrington, 1981) aangezien mensen die hoog scoren op innovatie vaak meer intelligent zijn, maar omgekeerd is een hoge intelligentie niet altijd gerelateerd aan innovatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit studies van geniale mensen waar men vaststelt dat deze hoge intelligentie op verschillende manieren kan geuit worden, maar niet altijd direct in innovatie (zie Lubinski, 2000, voor een overzicht). Intelligentie is dus een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor innovatie. Recent maakt men ook een onderscheid tussen verschillende mogelijke vormen van cognitieve vaardigheden met

enerzijds een ‘vloeiende’ intelligentiefactor die verwijst naar meer algemene mentale vaardigheden (kortweg ‘g’), en anderzijds meer ‘verworven’ intelligentie zoals taakspecifieke kennis of inzicht in procedures en methodes, en vaardigheden. Beide factoren blijken belangrijke voorwaarden te zijn van, en dus gerelateerd te zijn aan, innovatie (Barron & Harrington, 1981; West, 1987; Taggar, 2002), waarbij recent meta-analytisch onderzoek echter lijkt te suggereren dat vooral deze laatste een belangrijke rol spelen. Vooraleer men kan vernieuwend zijn op het werk, lijkt het dus erg belangrijk dat men een uitgebreide kennis en ervaring opgebouwd heeft en dat men de nodige werkvaardigheden tot in de puntjes beheerst (Hülshager, Anderson & Salgado, 2007; Patterson, 2002). De assumptie die bij het brede publiek soms heerst dat mensen die nieuw zijn in een bepaald domein, vernieuwend en creatief zullen zijn omdat ze niet gehinderd worden door stereotype denkpatronen en vastgeroeste procedures, blijkt dus niet ondersteund te worden door onderzoek.

Persoonlijkheid

In de voorbije decennia is er onder psychologen consensus gegroeid dat er vijf grote persoonlijkheidskenmerken bestaan waarop mensen verschillen van elkaar. Dit zijn extraversie (warm, actief, sociaal), neuroticisme (angstig, depressief), openheid (ideeën, open geest, esthetiek), inschikkelijkheid (vriendelijk, volgzzaam), en gewetensvolheid (nauwkeurig, plichtsbewust). Hoog of laag scoren op deze vijf persoonlijkheidskenmerken blijkt tot nogal wat verschillend organisatiegedrag te leiden, maar hebben deze persoonlijkheidskenmerken ook een invloed op innovatief werkgedrag? Onderzoek suggereert van wel. Openheid blijkt de belangrijkste predictor te zijn van innovatief werkgedrag (West, 1987; George & Zhou, 2001; Patterson, 1999). Mensen die een open persoonlijkheid hebben, blijken immers typisch bereid om vernieuwende en onconventionele ideeën te bestuderen en te accepteren en zijn meer nieuwsgierig. Ook extraverte mensen zouden iets beter te scoren op innovatie, terwijl mensen die hoog scoren op neuroticisme minder goed zouden zijn in innovatie (Hülshager et al., 2007). Het dient echter gezegd dat nog maar een beperkt aantal studies zich op deze relaties heeft gericht. Andere persoonlijkheidskenmerken die belangrijke factoren zijn in het faciliteren van innovatief werkgedrag zijn het kunnen omgaan met onzekerheid, een hoge mate van zelfvertrouwen, en een proactieve instelling (Barron & Harrington, 1981; Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006; Frese & Zapf, 1994; Patterson, 1999; Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

Motivatie

Zoals men intuïtief ook zou verwachten, spelen motivatie en doorzettingsvermogen een belangrijke rol bij innovatief werkgedrag. Vooraleer men innoverend kan zijn, moet men ook *willen* vernieuwen. Een van de meest invloedrijke onderzoekers op dit domein was Theresa Amabile. Zij schoof in haar model intrinsieke motivatie (naast kennis en cognitieve vaardigheden) naar voor als een belangrijke voorwaarde van innovatief werkgedrag (Amabile, 1983; 1996). Innovatieve mensen zijn mensen die volledig toegewijd zijn aan en opgeslorpt worden door hun werk. Om de uitdagingen verbonden aan het invoeren van vernieuwingen te overwinnen, moeten medewerkers oprecht geïnteresseerd zijn in het werk zelf en gemotiveerd zijn door de uitdagingen in hun werk. Ze moeten ook een oprechte wil en doorzettingsvermogen tonen om te willen slagen op het werk (Amabile, 1983). Indien men het niet doet uit 'liefde' voor het werk zelf en men dus gemotiveerd wordt door externe beloningen zoals erkenning, status of salaris, blijkt men dan ook minder innoverend te zijn op het werk (West, 1987; Csikszentmihalyi, 1996). Een motivationeel kenmerk dat hier dicht bij aansluit is gemoedstoestand of stemming. Op basis van de bevindingen rond intrinsieke motivatie, zou men geneigd zijn te verwachten dat mensen die zich goed voelen en goed geluimd zijn, meer innovatief werkgedrag zullen vertonen. Creativiteitsonderzoek met studenten lijkt deze hypothese grotendeels te ondersteunen (Isen & Baron, 1991; Isen, Daubman, & Nowicki, 1987). Toch bleek uit onderzoek naar effectief organisatiegedrag van werknemers dat dit niet altijd zo is. In verschillende studies vonden George en Zhou (2002, 2007) dat mensen in een slechte stemming vaak meer creatief zijn en mensen in een positieve stemming vaak minder creatief zijn. Dit blijkt echter vooral zo te zijn in situaties waarin creativiteit erkend en beloond wordt of wanneer de leidinggevende zorgt voor een ondersteunende omgeving (bv. door ontwikkelingsgerichte feedback te geven of vertrouwen uit te stralen).

Functiekenmerken

Het vorig onderzoek suggereerde reeds dat de specifieke werksituatie bepaalde kenmerken kan vertonen die werknemers aanmoedigen en motiveren om meer innoverend te zijn. De percepties van de medewerkers over hun eigen werksituatie spelen dan ook een grote rol in het bepalen van innovatief werkgedrag. Een eerste factor is jobtevredenheid. Onderzoek wijst uit dat mensen die tevreden zijn over hun functie meer innovatief zijn op het werk (Shipton, West, Parkes, Dawson, & Patterson, 2006). Een aantal factoren die leiden tot een hogere jobtevredenheid blijken dan ook op hun beurt rechtstreeks te leiden tot meer innovatief gedrag. Zo blijken mensen meer innovatief werkgedrag te vertonen als ze veel autonomie krijgen in hun functie (Axtell et al., 2000), als hun job uitdagend is en ze er ook

rechtvaardig voor beloofd worden (Janssen, 2000) en als ze de nodige training krijgen om innovatief te kunnen zijn in hun functie (Basadur, Graen, & Green, 1982; Basadur, Graen, & Scandura, 1986).

Groepskenmerken

Nogal wat studies hebben de invloed van groeps- en teamkenmerken op innovatief gedrag bestudeerd en reeds enkele onderzoekers hebben deze onderzoeksresultaten samengevat in een omvattend theoretisch kader (bv. Anderson et al., 2004; West, 2002; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Op basis van deze werken hebben we de voornaamste teamkenmerken geïdentificeerd die een invloed kunnen uitoefenen op innovatief werkgedrag van individuen en groepen in organisaties.

Teamklimaat

Elke groep of team wordt gekarakteriseerd door een bepaalde gemeenschappelijke kijk van de teamleden op het werk in het algemeen en het team in het bijzonder. Deze gemeenschappelijke percepties worden vaak benoemd als het klimaat in een team (of ruimer, in de organisatie). Dit teamklimaat blijkt een grote invloed uit te oefenen op het innovatief werkgedrag van de teamleden. Ten eerste blijkt het belangrijk te zijn dat er een *gemeenschappelijke visie* heerst in het team. Indien mensen zich kunnen scharen achter een gemeenschappelijk doel waar ze met het team heen willen, blijken de individuele teamleden innovatiever werkgedrag te stellen (Burch, Pavelis, & Port, 2008; Gilson & Shalley, 2004).

Een tweede factor die het teamklimaat bepaalt is het feit of de individuele teamleden het gevoel hebben dat ze inspraak hebben in en kunnen deelnemen aan het beslissingsproces van het team. Dit proces wordt meestal aangeduid als de graad van *participatie*. Inspraak in beslissingsprocessen werkt motiverend voor de teamleden en het is dan ook niet verwonderlijk te zien dat een *hoge graad van participatie* leidt tot meer innovatief werkgedrag van de teamleden (Gilson & Shalley, 2004; West & Anderson, 1996).

Een derde factor die belangrijk blijkt voor innovatief werkgedrag is de mate van steun die er in het team gegeven wordt aan innovatie. Sommige teams – vaak onder invloed van een teamleider of de beleidslijnen van het management – staan nu eenmaal meer open voor innovatie dan andere. Deze *steun en normen* voor innovatie blijken een sterk faciliterende factor voor innovatie. Innovatief werkgedrag blijkt meer voor te komen als het werkteam openstaat voor verandering, indien

nieuwe ideeën worden aangemoedigd en beloond en wanneer bestaande methodes in vraag kunnen worden gesteld (De Dreu & West, 2001; Scott & Bruce, 1994).

Een vierde factor waarover nogal wat vragen bestaan, betreft de *mate van conflict* in een team. Hierover bestaan verschillende meningen. Sommige mensen zijn van mening dat een bepaalde mate van conflict tussen de teamleden stimulerend werkt voor creativiteit en innovatie. Doordat de teamleden elkaars gezichtspunten in vraag stellen en uitdagen, zouden ze tot nieuwe manieren van werken kunnen komen. Een populaire vergelijking die dit perspectief onderschrijft, is de verwijzing naar muziekgroepen – zouden de Beatles ooit zo creatief en vernieuwend geweest zijn zonder de spanningen tussen McCartney en Lennon? Andere mensen zijn dan weer van mening dat het niet onbelangrijk is dat mensen in een sfeer van vertrouwen kunnen functioneren. Pas als de onderlinge verstandhouding goed zit, voelen de teamleden zich veilig om nieuwe ideeën uit te proberen. Het antwoord van empirisch onderzoek is niet eenduidig. Om beter inzicht te krijgen in dit probleem, heeft men een onderscheid gemaakt tussen relatieconflicten (‘problemen tussen de teamleden op interpersoonlijk vlak die weinig met het werk op zich te maken hebben’) en taakconflicten (‘problemen tussen de teamleden over bepaalde inhoudelijke aspecten van het werk’). Onderzoek is vrij duidelijk als het gaat over relatieconflicten; die zijn erg nadelig voor het functioneren in de groep en leiden tot een verminderd innovatief werkgedrag van de individuele teamleden (Kurtzberg & Mueller, 2005; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Als het gaat over taakconflict, zijn er echter studies die vonden dat dit bevorderend was voor innovatie (De Dreu & West, 2001), terwijl andere studies net vonden dat ook taakconflict belemmerend was voor innovatie (Jehn, 1995). Een recente studie door De Dreu (2006) blijkt een ‘definitieve’ oplossing te suggereren voor deze discussie. Hij vond een ‘omgekeerde U’ relatie tussen taakconflict en innovatie. Indien er een matige graad van taakconflict is in het team, werkt dit bevorderend voor het innovatief werkgedrag van de teamleden. Wanneer de mate van taakconflict echter te hoog of te laag wordt, blijkt dit erg negatief te zijn voor het innovatief gedrag in het team.

Teamprocessen

Hoe een werkteam onderling samenwerkt en samenhangt, blijkt eveneens een invloed uit te oefenen op innovatie. Net als bij conflict is er wat discussie over de rol van cohesie op innovatie (zie bv. Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Recent meta-analytisch onderzoek toont echter duidelijk aan dat een sterke cohesie tussen groepsleden leidt tot meer individueel innovatief werkgedrag (Hülshager et al., 2007). Als er een sterke cohesie is en de teamleden dus sterk betrokken zijn bij

hun team en het belangrijk vinden om deel uit te maken van hun werkteam, zijn ze meer innovatief dan bij een lage cohesie. Een tweede determinerende factor in teamprocessen is de mate van communicatie. Onderzoek wijst uit dat zowel de mate van interne communicatie binnen het team als de mate van externe communicatie met partijen buiten de werkgroep van groot belang is voor innovatief werkgedrag (Denison, Hart, & Kahn, 1996; Hoegl, Weinkauff, & Gemuenden, 2004; Monge, Cozzens, & Contractor, 1992). Een goede interne communicatie is belangrijk om informatie en ideeën te kunnen uitwisselen, terwijl externe communicatie broodnodig is om nieuwe kennis en perspectieven toe te laten in de groep. Een derde factor van belang voor het teamproces bij innovatie is “minority dissent”. In groepen en teams heerst er altijd een impliciete druk dat iedereen akkoord zou gaan met de ideeën van de meerderheid. Groepen verschillen echter in de mate waarin ze toelaten dat een minderheid binnen het team *niet* akkoord gaat met de meerderheid en de argumenten voor het niet-akkoord gaan kan uitspreken. Meestal zal de dominante meerderheid vervolgens argumenten zoeken om aan te tonen dat de minderheid toch fout is. In het proces van het zoeken van overtuigende argumenten verzamelt het team echter nieuwe argumenten en onderzoekt verschillende visies. Dit proces blijkt in hoge mate bij te dragen tot een hogere creativiteit en meer innovierend werkgedrag (De Dreu & West, 2001; Taggar, 2002). Het is dus belangrijk dat teams de mogelijkheid openlaten dat minderheden niet akkoord gaan met de meerderheid. Een te hoge nadruk op consensus en conformiteit binnen een groep kan dus het innovatief gedrag van de individuele groepsleden schaden. Een laatste belangrijke factor is dat de teamleden over de nodige “integratievaardigheden” beschikken om de informatie en visie die bij de verschillende teamleden bestaan te verspreiden en te integreren. Om innovatie te bevorderen, lijkt het dus aan te raden te zorgen dat binnen elk team een minimum aan integratievaardigheden beschikbaar is (Stevens & Campion, 1994; Taggar, 2002).

Teamstructuur

Hoe een team precies samengesteld is, kan eveneens van grote invloed zijn op het individueel innovatief gedrag van de teamleden. Een eerste vraag is of het voorkeur verdient om allemaal mensen vanuit eenzelfde achtergrond op te nemen in het team of, omgekeerd, het net bevorderend is voor innovatie om een heel divers team samen te stellen. Men maakt hierbij een onderscheid tussen “job-relevante heterogeniteit” (de teamleden hebben een verschillende beroepsachtergrond, andere professionele ervaringen, kennis, en vaardigheden) en “demografische heterogeniteit” (de teamleden verschillen in leeftijd, geslacht en/of etniciteit). Het onderwerp is nog altijd hevig onder debat in de onderzoeksliteratuur (zie Gebert,

Boerner, Kearney, 2006). Voorlopige onderzoeksresultaten lijken echter toch uit te wijzen uit dat een bepaalde mate van job-relevante heterogeniteit bevorderend werkt voor innovatie (Hülshager et al., 2007; Webber & Donahue, 2001; West, 2002), terwijl demografische heterogeniteit net belemmerd is voor innovatie (Hülshager et al., 2007; Van der Vegt & Janssen, 2003; Webber & Donahue, 2001).

Een tweede belangrijke vraag in het samenstellen van een werkteam, is hoe de afzonderlijk functies op elkaar afgestemd worden. Men gebruikt hiervoor enerzijds de term 'taakafhankelijkheid', of de mate waarin de groepsleden afhankelijk zijn van elkaar om hun taken effectief te kunnen uitvoeren, en anderzijds 'doelafhankelijkheid' of de mate waarin teamleden afhankelijk zijn van elkaar om een bepaald doel of beloning te bereiken. Een hoge mate van 'doelafhankelijkheid' geeft aan dat mensen slechts hun doel kunnen behalen als de andere teamleden ook hun doel hebben bereikt. Onderzoek wijst uit dat 'doelafhankelijkheid' veel directer tot cohesie en groepsoverleg leidt dan 'taakafhankelijkheid'. Mensen bundelen beter hun krachten, overleggen meer, bespreken verschillende perspectieven wat leidt tot verbeterde samenwerking, communicatie en vertrouwen. Dit leidt op zijn beurt tot een duidelijke stijging van innovatief werkgedrag bij de individuele teamleden (Van der Vegt & Janssen, 2003; Tjosvold, Tang, & West, 2004). Wanneer organisaties innovatie willen stimuleren, moet men er dus naar streven om de functies zo op elkaar af te stemmen dat samenwerking nodig is om doelstellingen en beloningen te behalen, minder dan om de taak op zich te kunnen uitvoeren.

De laatste factoren die een teamstructuur bepalen en van invloed zijn op innovatief werkgedrag van de teamleden, zijn tenslotte de leeftijd en de grootte van het team. Beide factoren blijken eerder een (beperkt) negatieve invloed uit te oefenen op innovatief gedrag. Dit wil zeggen dat hoe ouder en groter teams worden, hoe minder innovatief gedrag verwacht mag worden van de individuele teamleden (Gooding & Wagner, 1985; Hülshager et al., 2007; King & Anderson 1990). Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat oudere groepen snel terugval- len op bestaande procedures en methodes die in het verleden hun nut hebben bewezen en nog minder geneigd zijn vernieuwende perspectieven te exploreren. De reden voor het verminderde innovatief gedrag bij grotere groepen ligt in de vaststelling dat bij grotere groepen de groepsdruk en conformiteit steeds hoger komt te liggen.

Leiderschap

Het zal weinig lezers verwonderen dat de leiderschapsstijl van grote invloed kan zijn op het innovatief werkgedrag van de ondergeschikten. Zo blijkt dat een meer

democratische, en participatieve leiderschapsstijl erg bevorderend werkt voor innovatief gedrag van de medewerkers (Manz, Bastien, Hostager, & Shapiro, 1989; Oldham & Cummings, 1996; Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Daarnaast blijkt ook dat openheid en benaderbaarheid als leider en het creëren van een vertrouwensrelatie met de medewerkers belangrijke factoren zijn om innovatie te stimuleren (De Jong & Den Hartog, 2007; Krause, 2004; Janssen, 2002, 2005; Shalley & Gilson, 2004). Tenslotte lijkt transformationeel leiderschap ('motiverende leiderschapsstijl op basis van toekomstvisie, inspiratie, en intellectuele stimulatie') meer bevorderend te werken voor innovatief werkgedrag dan transactioneel leiderschap ('leiderschapsstijl gebaseerd op het inspelen op de behoeften van teamleden, structuren voorzien en het niet ingrijpen zolang alles goed gaat') (Carmeli & Schaubroeck, 2007; Judge & Piccolo, 2004; Shin & Zhou, 2003).

Innovatie stimuleren door HRM

Bovenstaand beknopt overzicht geeft aan welke factoren creatief en innovatief gedrag bij werknemers kunnen bevorderen of remmen. Het omzetten van inzichten uit wetenschappelijk onderzoek naar concrete en praktische interventies om innovatief gedrag te stimuleren in organisaties blijkt vaak echter niet zo eenvoudig. We moeten vaststellen dat men in de praktijk vaak niet verder komt dan te stellen dat, om innovatief gedrag te stimuleren, men moet werken aan een participatieve arbeidsorganisatie. Dit lijkt ons wat beperkt. Bovenstaande inzichten bieden tal van concrete interventiestrategieën om innovatief gedrag aan te moedigen. Om ons beknopte overzicht daarom hanteerbaarder te maken voor bedrijfsleiders en managers geven we hier een eerste aanzet hoe innovatief gedrag van medewerkers in de praktijk kan gestimuleerd worden op basis van bovenstaande inzichten. Als we praten over het beïnvloeden van organisatiegedrag, dan zal dat in de praktijk meestal gebeuren door de verschillende instrumenten van het personeelsbeleid of Human Resource Management (HRM). We bespreken dan ook kort hoe een aantal HRM activiteiten kunnen ingezet worden om innovatief werkgedrag te stimuleren (voor een uitgebreider overzicht van heel praktische en waardevolle suggesties, zie Mumford, 2000).

Rekrutering en Selectie

Selectie-instrumenten kunnen zo ingezet worden om vooral die medewerkers met een hoge mate van aanleg voor creativiteit en innovatie aan te spreken, te identificeren en aan te werven. Hoewel dit voor vele mensen vaak wat gevoelig ligt, zullen cognitieve vaardigheids- en kennistests hier zeker hun belang hebben, gezien de hoge correlaties tussen intelligentie, professionele kennis, en expertise ener-

zijds en innovatief werkgedrag anderzijds. Daarnaast kunnen ook persoonlijkheidstests hier zeker hun waarde bewijzen. Er zijn verschillende tests voor handen die de 'big five' persoonlijkheidskenmerken in kaart brengen, wat het mogelijk maakt om mensen met een hoge openheid en extraversie te selecteren, persoonlijkheidsfactoren die bevorderlijk zijn voor innovatief gedrag. Andere zaken waarop gelet kan worden tijdens het selectieproces is een hoge mate van intrinsieke motivatie en proactiviteit. Ook hiervoor zijn de voorbije jaren interessante tests en assessment-instrumenten gepubliceerd. In termen van selectie-instrumenten is het misschien eveneens op te merken dat recent ook een aantal testen zijn ontwikkeld (Burch et al., 2008; King & Anderson, 2002; Patterson, 2000) die specifiek peilen naar de creatieve en innovatieve mogelijkheden van sollicitanten. Hoewel de evidentie voor hun effectiviteit in het voorspellen van innovatief werkgedrag nog beperkt is, verdient deze ontwikkeling in de toekomst zeker de nodige aandacht. Enige voorzichtigheid bij het selecteren voor innovatie is echter op zijn plaats. Het is niet de bedoeling voor elke functie een maximaal innovatieve medewerker aan te werven. Vooraf moet goed nagedacht worden wat de cruciale functies zijn in de organisatie om innovatie te bevorderen. Vooral voor deze functies dient de nodige aandacht naar de 'innovatieve' aard van het selectieproces te gaan; voor andere functies dient dit niet het geval te zijn. Een evenwichtige mix tussen creatieve en 'minder' creatieve medewerkers lijkt een goede strategie. Een goed doordacht rekruterings- en selectiebeleid zijn dan ook zeker op hun plaats bij het nastreven van een innovatief HR-beleid.

Naast het aanwerven van innovatieve medewerkers, dient vanzelfsprekend ook de nodige aandacht te gaan naar de selectie van managers en teamleiders. Zoals het bovenstaande overzicht reeds aangaf, blijkt de rol van de leider cruciaal te zijn voor het individueel innovatief werkgedrag van de teamleden. Bij selectie van leidinggevenden dient men dan ook te selecteren op basis van leiderschapsstijl (democratische leiderschapsstijl) en de mogelijkheid van leiders om een goede vertrouwensrelatie met de medewerkers uit te bouwen. Ook inspirerende, transformationele leiders blijken het vaak goed te doen als het gaat over bevorderen van innovatie. Autoritaire en transactionele leiders daarentegen lijken beter te vermijden. In de voorbije jaren zijn verschillende instrumenten en technieken ontwikkeld die deze leiderschapsdimensies op betrekkelijk betrouwbare manier kunnen identificeren.

Prestatiebeoordeling

Een belangrijk instrument om innovatief gedrag aan te moedigen, is het erkennen en belonen van innovatief gedrag. Om prestatiebeoordeling strategisch in te zetten met het oog op innovatie, lijkt het hierbij erg belangrijk om af te wijken van

de meer traditionele beoordelingssystemen. Zo lijkt het beoordelen van kwantiteit niet aan te raden wanneer men innovatie wil aanmoedigen. Innovatie vraagt tijd en is vaak een proces van vallen en opstaan (Gruber & Davis, 1988). Een te grote nadruk op productiviteit kan ertoe leiden dat medewerkers vooral vervallen in bestaande routines. Een van de voornaamste factoren die genoemd worden als een belemmering van innovatie, is tijdsdruk (Amabile et al., 2003). Het lijkt dus belangrijk om een alternatief beoordelingssysteem te ontwikkelen dat hiermee rekening houdt. In deze context kan het eveneens raadzaam zijn leerdoelstellingen te formuleren in plaats van prestatiedoelstellingen. Deze laatste verhinderen immers dat mensen nieuwe methoden en procedures uitproberen (Seijts & Latham, 2005). Leerdoelstellingen (bv. 'Vind drie nieuwe manieren om klanten te werven') zijn daarentegen net gericht op het ontdekken van nieuwe vaardigheden en methodes. Onderzoek wijst uit dat mensen die leerdoelstellingen nastreven meer innovatief werkgedrag vertonen dan mensen die prestatiedoelstellingen nastreven (Janssen & Van Yperen, 2004).

Sommige onderzoekers hebben gesuggereerd dat evaluatie dysfunctionele effecten kan hebben op intrinsieke motivatie en dus ook op creativiteit (e.g., Amabile, 1979; Amabile et al., 1990; Shalley & Oldham, 1985). Ander onderzoek toont echter aan dat evaluatie een positief effect kan hebben op motivatie en creativiteit (e.g., Harackiewicz & Elliott, 1993; Jussim, Soffin, Brown, Ley & Kohlhepp, 1992). Shalley (1995) bijvoorbeeld ondernam twee studies om het effect van een verwachte evaluatie op creativiteit te onderzoeken. De eerste studie vond geen negatief significant effect op innovatie als men een evaluatie verwachtte. De tweede studie vond zelfs dat mensen die alleen werkten, een creatieve doelstelling nastreefden en verwachtten om geëvalueerd te worden creatiever waren dan mensen die niet geëvalueerd zouden worden. Deze resultaten suggereren dat een verwachting dat er een evaluatie zal volgen niet direct schadelijk moet zijn voor de creativiteit en zelfs bevorderend kan werken in bepaalde situaties. Het lijkt dus mogelijk om innovatie te gaan beoordelen en evalueren, maar het lijkt vooral belangrijk dat dit op een geschikte manier gebeurt. Inderdaad, onderzoek wijst uit dat het geven van de juiste feedback van groot belang kan zijn voor innovatie. Om innovatief gedrag te bevorderen, moet feedback op een niet-controlerende en constructieve manier gegeven worden. Eén studie vond bijvoorbeeld dat wanneer mensen een externe evaluatie verwachtten die hen op een constructieve manier zou helpen om hun prestatie te verbeteren, ze een hogere intrinsieke motivatie vertoonden op het werk en meer creatief waren (Shalley & Perry-Smith, 2001). Andere studies vonden eveneens dat wanneer informationele en ontwikkelingsgerichte feedback op een constructieve manier gegeven werd, medewerkers daaropvolgend creatiever waren dan wanneer dezelfde feedback op een controlerende of

sanctionerende manier werd gegeven (Zhou, 1998, 2003). Studies tonen zelfs aan dat wanneer mensen hun eigen werk moeten evalueren, ze meer creatief zijn als er eerst is benadrukt dat hun eigen evaluatie moet gebruikt worden als een strategie om hun creatieve vaardigheden te ontwikkelen (Zhou & Oldham, 2001). Deze studies wijzen duidelijk uit dat het beoordelen van innovatief gedrag belangrijk is, maar dat de manier waarop de feedback gegeven wordt cruciaal is. Een ondersteunende, constructieve en ontwikkelingsgerichte feedbackstijl zijn aangewezen om innovatie te stimuleren.

Beloning

In relatie tot het vorige stuk over het beoordelen van innovatief gedrag, lijkt het inderdaad ook logisch om innovatief gedrag te gaan belonen. De meest voor de hand liggende benadering lijkt hier het leggen van een directe link tussen innovatief gedrag en beloning. Dit zien we vandaag de dag vaak terug in organisaties waarbij bijvoorbeeld medewerkers een bonus krijgen wanneer ze een nieuw idee geïmplementeerd krijgen in de organisatie of ze een percentage krijgen van de meeropbrengst door een nieuwe werkmethode. Onderzoek wijst uit dat, indien op de juiste manier geïmplementeerd, het rechtstreeks belonen van creativiteit inderdaad innovatief werkgedrag kan stimuleren (Eisenberger & Armeli, 1997).

Men kan echter ook iets inventiever zijn in het uitdenken van beloningssystemen die innovatie in de hand kunnen werken. Zo kunnen beloningsprogramma's die de loyaliteit van de medewerkers aan de organisatie op lange termijn stimuleren, bv. winstdeelneming, hen stimuleren om creatiever te zijn. Verder bleek uit onderzoek dat het afstemmen van beloningen op teamprestaties zorgt voor een betere samenwerking in het team en tot meer innovatief werkgedrag leidt. Het kan dus interessant zijn beloningssystemen op groepsprestaties te richten in plaats van op individueel gedrag (of toch tenminste een combinatie van de twee te voorzien). Het behalen van individuele beloningen dient afhankelijk te zijn van het feit of het team zijn overkoepelende doelstellingen heeft bereikt. Tenslotte lijkt het interessant om na te denken wat je beloningssysteem communiceert aan je medewerkers. Als medewerkers het gevoel hebben dat ze relatief zeker zijn van hun werk, durven ze misschien meer inspanningen doen en meer risico's nemen om nieuwe werkmethodes uit te proberen. Omgekeerd kan een beloningssysteem dat korte termijn resultaten beloont nefast zijn voor innovatief werkgedrag. Het nemen van risico's en het vermijden van afstraffen van fouten dient dan ook in een beloningssysteem afgestemd op innovatie ingebouwd te zitten.

Training en development

Training kan perfect gebruikt worden om creatieve denkprocessen bij individuen en teams te stimuleren. Basadur et al. (1982) toonden bijvoorbeeld empirisch aan dat trainingen in creatieve denkprocessen leidden tot meer divergent denken en ook tot meer positieve attitudes tegenover nieuwe denkwijzen. Aan het begin van dit stuk toonden wij ons wat sceptisch tegenover de typische “brainstorm” – trainingen in organisaties. Het is duidelijk dat deze inderdaad hun nut hebben en dat men mensen door training kan helpen om innovatiever te zijn. Onderzoek (Birdi, 2007) toont echter duidelijk aan dat het effect van deze trainingen vrij klein is in vergelijking met andere organisationele ingrepen en strategieën (bv. ondersteuning door de leidinggevende, klimaat in het team).

Los van trainingen gericht specifiek op creativiteit, is voldoende training en opleiding vooral belangrijk om de kennis en vaardigheden van medewerkers uit te breiden. Onderzoek wijst immers uit dat hoe groter de kennis en vaardigheden, hoe groter de kans is dat men innovatief werkgedrag zal stellen. Men kan daarom ook medewerkers aanmoedigen om nog bijkomende opleidingen te volgen buiten de organisatie, opleidingsniveaus te verhogen, ervaringen op te doen in andere organisaties en teams. In die zin lijkt het aanmoedigen van interne en externe mobiliteit (bv. door jobrotatie) van medewerkers misschien een geschikte strategie om kennis en ervaring uit te breiden wat op zijn beurt tot een verhoging van innovatief gedrag zou kunnen leiden. Empirische evidentie voor een dergelijke mobiliteitsstrategie is voorlopig echter beperkt. Tenslotte mogen ook de leidinggevenden niet uit het oog verloren worden. Een ondersteunende, constructieve en democratische leiderschapsstijl lijkt erg belangrijk te zijn om innovatief gedrag bij teamleden te bevorderen. We argumenteerden reeds dat het interessant kan zijn om leiders op deze criteria te selecteren, maar het is ook mogelijk om leiders te trainen op deze vaardigheden. Leiderschapstrekken zijn vaak niet aangeboren (voor een discussie, zie Zaccaro, 2007) en leiders kunnen hun repertorium aan leiderschaps- en -coachingsgedragingen uitbreiden mits de nodige begeleiding en training (Frese, Beimeel, & Schoenborn, 2003; Heslin, VandeWalle, & Latham, 2006).

Work Design

Bij het ontwerpen van de werkomgeving, kan het HRM een aantal elementen aanbrenge die in hoge mate innovatief gedrag van medewerkers kunnen bevorderen. Een eerste aspect waarop dient gelet te worden is het functie-ontwerp. Met het oog op innovatie, verdient het aanbeveling om functies zo breed mogelijk te omschrijven in brede kerntaken. Op deze manier krijgen medewerkers de kans zelf hun functie in te vullen op de manier die, gezien de omstandigheden en hun eigen kennis en vaardigheden, meest geschikt is; deze autonomie geeft de meeste

kansen op innovatief werkgedrag. Dit geeft mensen ook de kans in te spelen op veranderingen en opportuniteiten in de omgeving. Job autonomie geeft ook aanleiding tot een hogere jobtevredenheid wat op zijn beurt gerelateerd is aan meer innovatief werkgedrag. Geef mensen waar mogelijk zoveel mogelijk verantwoordelijkheid in hoe ze hun werkactiviteiten structureren. Innovatief gedrag heeft vaak een hoge mate van onzekerheid en mensen hebben nood aan tijd om alle opties uit te proberen. Creatieve mensen zijn dan ook meestal intrinsiek gemotiveerd en houden van autonoom werk. HR instrumenten dienen dan ook zoveel mogelijk verantwoordelijkheid te geven aan de individuele medewerker. We denken hierbij aan flexibele werkschema's, gebruik van ICT, self-assessment en planning, participatie in doelstellingen.

Zoals voorheen besproken is de teamomgeving ontzettend belangrijk voor individueel innovatief gedrag. Gegeven dat innovatief gedrag voor een groot stuk bepaald wordt door interesse, nieuwsgierigheid en intrinsieke motivatie zouden we aanraden om mensen zelf zo veel mogelijk inspraak te geven aan welke projectteams ze deelnemen. Dit geeft de meeste kansen op een stimulerend teamklimaat. Daarnaast lijkt het aan te raden om interactiemogelijkheden tussen teamleden onderling en tussen het team en de omgeving zoveel mogelijk te garanderen. Dit kan door fysieke mogelijkheden hiertoe te voorzien (bv. de teamleden geregeld te laten samenkomen), maar ook door de ICT-infrastructuur in te richten zodat interne en externe communicatie maximaal is.

Het vrij laten ontstaan van teams is natuurlijk vaak onmogelijk of niet wenselijk. Let daarom bij het zelf samenstellen van teams erop dat er voldoende kennis en expertise aanwezig is in het team. Een brede kennisbasis is een voorwaarde om innovatief te kunnen zijn. Zoals besproken lijkt het belangrijk om een beperkte mate van heterogeniteit qua professionele achtergrond in het team te garanderen, maar deze mag zeker niet te groot worden om de samenwerking niet te doen stikken. Naast de afzonderlijke expertise van de teamleden is het ook belangrijk te zorgen dat er ook een aantal teamleden zijn die over de nodige interpersoonlijke vaardigheden beschikken om teamprocessen te faciliteren. Tenslotte lijkt het belangrijk om het startproces van teams goed te begeleiden; zorg ervoor dat er van bij de start genoeg tijd besteed wordt aan het uitwerken van een gemeenschappelijke visie en doelstellingen; dit bevordert in sterke mate individueel werkgedrag. Teamprocessen zijn vaak moeilijk te beheersen. Daarom kan het interessant zijn om van tijd tot tijd het teamklimaat te monitoren. Verschillende onderzoekers ontwikkelden teamklimaat - surveys voor innovatiediagnose (Anderson & West, 1998; Mathisen, Torsheim, & Einarsen, 2006; Mathisen, Martinsen, & Einarsen, 2008) die gemakkelijk kunnen afgenomen worden in organisaties en die een

belangrijke indicator kunnen vormen van de ‘temperatuur’ in een team. Gegeven de bevinding dat oudere en grotere teams minder aanleiding geven tot innovatief gedrag, kunnen dergelijke diagnose-instrumenten belangrijke informatie geven wanneer het tijd lijkt om een bestaand team op te doeken of in te krimpen.

Tenslotte lijkt het belangrijk om informeel aan te moedigen (maar eventueel ook door formele procedures te voorzien) dat minderheden ook hun visie kunnen naar voor schuiven en beargumenteren in het team en dat de meerderheid hiermee rekening houdt. Individuele teamleden moeten het gevoel hebben dat ze kunnen deelnemen aan de besluitvorming in het team en dat rekening gehouden wordt met hun mening (Janssen & Huang, 2008). Wanneer ‘dissidente’ meningen tot conflicten leiden, lijkt het aan te raden conflicten niet te laten escaleren. Externe begeleiders of coaches kunnen helpen om conflict om te buigen in creatieve oplossingen.

Managen van innovatief werkgedrag in een O&O omgeving

Hoewel innovatief werkgedrag een concept is dat in principe in elke ‘werk-setting’ kan gestimuleerd worden, lijkt het ons nuttig om even stil te staan bij het managen van dit type werkgedrag in een onderzoeksomgeving. De omvangrijke, complexe en onzekere activiteiten die O&O - afdelingen karakteriseren, leiden doorgaans tot aangepaste HRM-praktijken en managementstrategieën om innovatie bij onderzoekers te ondersteunen. De onderzoeksliteratuur suggereert dan ook dat O&O projecten op een verschillende manier gemanaged moeten worden naar gelang de kenmerken van het onderzoeksproject. Hierbij zijn drie dimensies voornamelijk van belang, namelijk de mate van routine, het risico en de ambiguïteit van het project. De oorspronkelijke focus van de O&O literatuur lag hoofdzakelijk bij onderzoeksprojecten in teamverband. Later werd meer aandacht gegeven aan de impact van het organisatiebrede managen van innovatie op het niveau van de onderneming (Cardinal, 2001).

O&O teams zijn vaak cross-functioneel van aard en hoewel dit soort onderzoeksteams in bedrijven meer en meer worden gebruikt om nieuwe producten te ontwerpen, is er weinig geweten over welke processen nu precies verantwoordelijk zijn voor hun werking (Sethi & Nicholson, 2000). Een voordeel van het crossfunctionele aspect in O&O teamverband is dat de verantwoordelijkheid voor de teamresultaten worden gedeeld. Op die manier wordt er een ‘samenwerkings-attitude’ gecreëerd die de teamefficiëntie ten goede komt. Het takenpakket per teamlid is niet enkel beperkt tot hun eigen expertisedomein, naast het genereren en herkennen van goede ideeën en het leveren van technische informatie dient men immers

ook nog rekening te houden met interpersoonlijke en organisationele facetten. Hierdoor is de rol van O&O projectleiders dan ook verschoven van het eenvoudig 'sturen van high-quality technische inspanningen' tot het 'mogelijk maken van innovatie' (Shim & Lee, 2001). Door deze ruime rolinvulling van O&O teamleden schuilt op individueel niveau echter het gevaar dat de verschillende taken van ieder teamlid voor rolverwarring kunnen zorgen; het wordt voor de onderzoeker onduidelijk wat er nu precies van hem wordt verwacht (Katz & Kahn, 1987). Het is eveneens mogelijk dat roloverlading plaats vindt waarbij de onderzoeker teveel taken tegelijk moet uitvoeren of door een te kort tijdsbestek zijn taken niet naar behoren kan doen (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Hier kan innovatief werkgedrag een belangrijke rol spelen, gezien voorafgaand onderzoek reeds heeft aangetoond dat dergelijk werkgedrag door werknemers net wordt toegepast als een strategie om roloverlading effectief te kunnen hanteren (Janssen, 2000). De Jong en Janssen (2005) bewezen dat er enkel sprake kan zijn van een positieve relatie tussen roloverlading en innovatief werkgedrag in een situatie met een hoge mate van rolverwarring. Dit zijn dus specifiek situaties waar in het bijzonder onderzoekers kwetsbaar voor zijn.

De focus op innovatief werkgedrag biedt ook mogelijkheden voor het uittekenen van onderzoeksstrategieën op het beleidsniveau. De regulerende functie van gedragscontrole - door centralisatie en formalisatie van de onderneming - is reeds vaak bestudeerd en heeft een lange geschiedenis in de innovatieliteratuur. Er dient wel gezegd te worden dat de empirische evidentie hiervoor eerder gemengd is. Zo hebben sommigen geargumenteed dat de verhoogde regulatie enerzijds de implementatie van innovatie bevordert maar anderzijds een belemmerend effect heeft op het genereren van ideeën tijdens de creatieve fase van innovatie (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973). Hieraan tracht de definitie van innovatief werkgedrag tegemoet te komen door het individueel innovatie proces te beschrijven in drie fases: idee generatie, idee promotie en idee realisatie. Dit heeft als grote voordeel dat HRM- praktijken op 'maat' kunnen worden ontworpen naargelang de specifieke fase waarin het innovatieproces zich situeert. Doordat innovatie nog altijd te vaak als een eenzijdig concept wordt benaderd, mag het duidelijk zijn dat organisaties een belangrijke mate van hun onderzoekspotentieel binnen het bedrijf op individueel en team niveau onbenut laat.

Tot slot

Een waarschuwing is op zijn plaats. Het aanmoedigen van innovatie mag niet gestoeld zijn op een naïef en ongebreideld optimisme. Verschillende auteurs waarschuwen ons immers om ook de potentieel negatieve gevolgen van een (al te) grote nadruk op innovatie niet uit het oog te verliezen (Anderson & Gasteiger,

2006; Janssen, Van de Vliert, & West, 2004). In de literatuur is soms wel eens sprake van een ‘pro-innovation bias’ (Kimberly, 1981): de weinig kritische aanname dat alle innovatie goed is en dat zonder uitzondering meer innovatie moet nagestreefd worden. Onderzoek wijst echter uit dat innovatie ook dysfunctionele gevolgen kan hebben voor de organisatie. Medewerkers die bijvoorbeeld aangemoedigd worden om innovatief te zijn, maar niet de nodige middelen en mogelijkheden hebben in hun functie, die te maken krijgen met onrechtvaardigheid of die te maken krijgen met een sterke weerstand tegen innovaties, kunnen tot heel wat conflict, stress en zelfs burn-out leiden in organisaties (Janssen, 2004). Andere studies tonen aan dat medewerkers die zelf niet over de nodige competenties beschikken om innovatief te zijn, maar in een sterke innovatieve cultuur worden “geduwd”, meer ontevreden zijn op hun werk, meer intenties hebben om de organisatie te verlaten en algemeen slechter presteren (Livingstone, Nelson, & Barr, 1997; Shalley, Gilson & Blum, 2000).

Het doel van de huidige bijdrage was een overzicht te geven van bevorderende factoren *als* men innovatief gedrag in organisaties wil aanmoedigen. Hiermee hebben we niets gezegd over de wenselijkheid van een strategie gericht op innovatief gedrag. Organisaties die een dergelijke strategie willen implementeren moeten vooraf grondig nadenken hoe en in welke organisatiebreedte ze bepaalde interventies willen doorvoeren. Daarbij dient dus ook de nodige aandacht besteed te worden aan de mogelijk dysfunctionele gevolgen van innovatie – interventies. Hierbij willen we oproepen om interventies gericht op het stimuleren van innovatie strikter te gaan evalueren en te rapporteren in de wetenschappelijke literatuur. Er werd een overzicht gegeven van factoren die innovatief werkgedrag beïnvloeden, maar deze inzichten zijn vaak gebaseerd op correlatieve gegevens. Slechts weinig onderzoek heeft zich expliciet gefocust op de positieve en negatieve effecten van concrete innovatie-interventies in organisaties. Anderson et al. (2004) voerden recent een omvattende inhoudsanalyse uit van alle gepubliceerde innovatiestudies in top managementtijdschriften van de laatste vijf jaar. Verrassend genoeg konden zij geen enkele gepubliceerde interventiestudie lokaliseren. We hopen dat het huidige overzicht een eerste aanzet kan zijn voor organisaties om, op basis van de beschreven wetenschappelijke inzichten, interventies en instrumenten te ontwikkelen om innovatief gedrag in organisaties te stimuleren. Een nauwere samenwerking tussen organisaties en wetenschappers om deze interventies te evalueren en de gevolgen in kaart te brengen lijkt hierbij een heel vruchtbare onderneming voor de komende jaren