

Dynamiek op de werkvloer

Inzoomen op innovatie

Vaak benaderen organisaties innovatie als strategisch thema. Directies ontwikkelen plannen in de boardroom, terwijl het eigenlijk draait om mensen op de werkvloer die (samen) iets nieuws proberen te ontwikkelen. Ik onderzoek daarom wat zich tussen mensen op de werkvloer afspeelt als ze willen innoveren. Wat blijkt innovatief werkgedrag daar te versterken of juist te blokkeren?

Jeroen Hellings

Om als organisatie overeind te blijven in een competitieve omgeving is het noodzakelijk te innoveren. Dit zal bijna niemand binnen het veld van innovatieonderzoek ontkennen. Het concurrentievoordeel van vandaag behoort morgen tot de alledaagse werkpraktijk.

Organisaties lijken deze boodschap te hebben begrepen; ze besteden steeds meer aandacht aan innovatie in hun strategische plannen. In de missie- en visiestatements van een aantal grote commerciële, maar ook publieke organisaties in Nederland komt de term innovatie meer dan eens naar voren. Zo vertelt een bezoek aan de website van een grote Nederlandse bank ons dat ze een 'cultuur van innovatie en samenwerking' creëren en beschrijft een multinational in de medische techniek dat ze 'de wereld gezonder en duurzamer maken door middel van innovatie'.

Echter, verschillende onderzoeken tonen aan dat de investeringen die organisaties doen in innovatie in veel gevallen niet in lijn liggen met hun vermogen om daadwerkelijk te innoveren (Michaelis & Markahm, 2017; Taylor & Wagner, 2014). Het blijkt dat ongeveer zeventig procent van de onderzochte bedrijven innovatie als één van de top-drie doelstellingen ziet en er ieder jaar meer in investeert. Desondanks beschrijft het grootste deel van deze organisaties hun vermogen om te innoveren als matig.

Organisaties reserveren dus geld voor innovatie en besteden aandacht aan het thema in hun strategische plannen. Toch is het overgrote deel niet tevreden met de opbrengsten van deze inspanningen. Het lijkt of er ergens in het proces van het bedenken en toepassen van nieuwe ideeën een kink in de kabel zit.

Dit werpt de behoefte op om dieper op dit proces in te gaan en uit te pluizen wat er binnen organisaties in de praktijk gebeurt als mensen bezig zijn met innovatie. Wat speelt zich af op de werkvloer als iemand een nieuw idee heeft en dit wil toepassen? En hoe is de werkomgeving hierop van invloed? In mijn onderzoek zocht ik antwoorden op deze vragen door het proces van innovatief werkgedrag onder de loep te nemen.

Innovatief werkgedrag binnen een organisatieklimaat

Innovatief werkgedrag gaat over al het gedrag dat een individu kan gebruiken om innovatie binnen een organisatie te vergroten (De Jong & Den Hartog, 2007). Verschillende onderzoeken in het veld van innovatie beschrijven innovatief werkgedrag als een proces bestaande uit meerdere fasen.

In mijn onderzoek hanteerde ik de definitie van Janssen (2000), die drie fasen van innovatief werkgedrag aanhoudt (zie kader). Janssen stelt dat innova-

tief werkgedrag gaat om het intentioneel creëren, introduceren en toepassen van nieuwe ideeën binnen een werkrol, groep of organisatie met als doel de prestatie binnen deze rol, groep of organisatie te verbeteren.

Drie fasen van innovatief werkgedrag

Janssen baseert zich op het werk van Scott & Bruce (1994), die innovatief werkgedrag beschrijven als een proces bestaande uit drie fasen:

- *Idee generatie*: iemand herkent een probleem en genereert ideeën.
- *Idee promotie*: iemand vindt sponsors voor zijn nieuwe ideeën en vormt een coalitie van supporters.
- *Idee realisatie*: iemand produceert een prototype of model dat kan worden gebruikt om de innovatie te implementeren.

In eerder onderzoek toonden Kheng, June & Mahmood (2013) aan dat een *pro-innovatie organisatie-klimaat* een belangrijke beïnvloeder van innovatief werkgedrag is. In zo'n klimaat worden medewerkers aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen, zonder bang te hoeven zijn om bestraft of bekritiseerd te worden. In hun onderzoek benaderen Kheng e.a. innovatief werkgedrag als sociaal proces.

Binnen de sociale context van een organisatieklimaat vonden onder andere De Jong & Den Hartog (2007) twee belangrijke werkvloerrelaties die van invloed zijn op innovatief werkgedrag: de relatie tussen een medewerker en zijn of haar leidinggevende – ook wel de *Leader Member Exchange (LMX)* – en de relatie tussen een medewerker en zijn of haar collega's, theoretisch omschreven als *sociaal kapitaal* (De Jong & Den Hartog, 2008; Kheng et al., 2013). Om in kaart te brengen wat zich op de werkvloer afspeelt als mensen bezig zijn met innovatie is het belangrijk deze twee theorieën verder onder de loep te nemen.

Leader Member Exchange (LMX)

LMX richt zich op de kwaliteit van de relatie tussen leider en volger, in dit geval tussen een leidinggevende en een medewerker (Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki, 2016). Deze bestaat uit zogeheten wederkerige, sociale *uitwisselingen* (Wang, Fang, Qureshi & Janssen, 2005). Concreet brachten onderzoekers in kaart dat een leidinggevende strategisch advies, sociale ondersteuning, feedback, beslisruimte en interessante taken uitwisselt met een medewerker en zo investeert in de kwaliteit van hun relatie. Een medewerker investeert in deze relatie door waardevolle informatie te delen, goed te presteren en commitment te tonen richting zijn leidinggevende.

Sociaal kapitaal

De tweede belangrijke beïnvloeder is het sociaal kapitaal, het werknetwerk van een medewerker, bestaande uit sociale relaties. Dit netwerk functioneert op basis van wederzijds vertrouwen, gedeelde waarden en gedeeld gedrag (Prusac & Cohen, 2001). Een goed sociaal netwerk maakt innovatieve samenwerking mogelijk.

Er vallen twee vormen van sociaal kapitaal te onderscheiden: structureel en relationeel sociaal kapitaal (Mura, Lettieri, Radaelli & Spiller, 2013). Hierbij verwijst het *structureel sociaal kapitaal* naar de reikwijdte van iemands netwerk, oftewel hoeveel relaties iemand in zijn netwerk heeft, en het *relationeel sociaal kapitaal* naar de kwaliteit van de individuele sociale relaties binnen iemands netwerk. Iemand die een hoge kwaliteit sociaal kapitaal ervaart en dus veel kwalitatief hoogwaardige relaties in zijn netwerk onderhoudt, is sneller geneigd best practices en gemaakte fouten te delen met collega's. Die kennisdeling is voor kenniswerkers van groot belang om te kunnen innoveren (Tovstiga, 1999).

Vertaling naar de werkvloer

De theorie over LMX en het sociaal kapitaal geeft inzicht in factoren binnen een organisatieklimaat die effect hebben op innovatief werkgedrag. Echter, er is nog niet duidelijk in kaart gebracht welke dynamieken daadwerkelijk op de werkvloer plaatsvinden tussen een medewerker met een innovatief idee en zijn leidinggevende en collega's.

In mijn onderzoek (zie kader Onderzoeksopzet) creëerde ik een meer diepgaand beeld van deze situatie door te achterhalen hoe sociale uitwisselingen tussen mensen er op de werkvloer uitzien en op wat voor manier ze innovatief werkgedrag versterken of in de weg staan. Ik gebruikte hiervoor de volgende onderzoeksvraag: *Op welke wijze versterken of blokkeren dynamieken op de werkvloer – tussen een individuele medewerker en zijn omgeving – het proces van innovatief werkgedrag?* De onderzoeksvraag splitste ik uit door te kijken naar dynamieken die plaatsvinden tussen medewerker en leidinggevende en dynamieken die plaatsvinden tussen medewerkers onderling.

De bevindingen

In totaal kwamen in het onderzoek zes versterkende dynamieken voor innovatief werkgedrag naar voren. Daarnaast bracht het onderzoek drie hinderende dynamieken in kaart. De Resultatenmatrix (zie kader) geeft dit overzichtelijk weer. Eerst ga ik in op de dynamieken die plaatsvinden tussen medewerker en leidinggevende, daarna beschrijf ik de dynamieken die plaatsvinden tussen medewerkers onderling.

Versterkende dynamieken tussen medewerker en leidinggevende

Uit het onderzoek blijkt dat met name drie dynamieken tussen medewerker en leidinggevende innovatief werkgedrag versterken, namelijk: a) het uitwisselen

Onderzoeksopzet

Voor deze kwalitatieve case study werden acht hoogopgeleide medewerkers geïnterviewd, werkzaam bij zeven verschillende innovatie-georiënteerde organisaties. De deelnemers werkten o.a. in de IT-, marketing-, media- en luchtvaartbranche. Voor de diepte-interviews maakte ik gebruik van de kaartjes methode (Kolkhuis Tanke, 2008).

De deelnemers:

- waren tussen de 20 en 30 jaar oud.
- hadden gemiddeld 2,7 jaar werkervaring.
- hadden geen leidinggevende taken en verantwoordelijkheden.

De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd middels een template analyse (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2015).

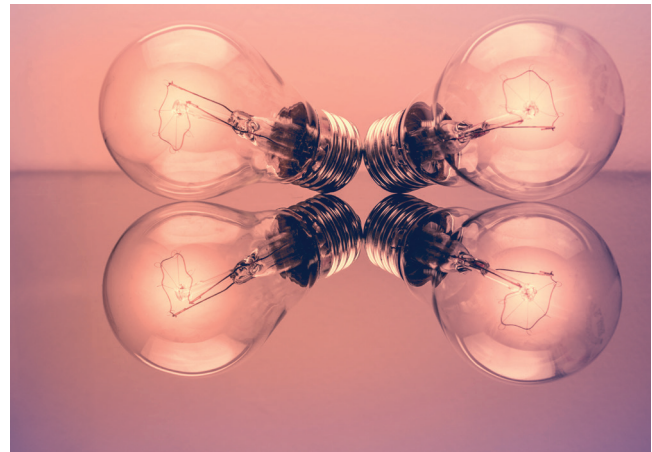


Foto: Dragos Gontariu op Unsplash

van beslisruimte, b) feedback ontvangen en c) een goede relatie. Hieronder licht ik de dynamieken toe.

Uitwisselen van beslisruimte

Ruimte om zelf te beslissen is belangrijk voor innovatief werkgedrag. Als medewerkers ruimte ervaren om beslissingen te nemen binnen het innovatieproces, ervaren ze eigenaarschap over hun idee. Het motiveert medewerkers om initiatieven uit te kunnen voeren zonder toestemming te vragen voor elke processtap. Ze presenteren liever het eindresultaat. Een deelnemer legt uit: *'Eigenlijk deed ik dit zonder toestemming van mijn leidinggevende, omdat hij toen zei: weet je, dit is iets wat je makkelijk zelf kunt doen, dus doe wat jij denkt dat goed is.'*

Deze quote illustreert hoe een leidinggevende expliciet uitsprekt dat een medewerker zelf keuzes mag maken. Dit is volgens medewerkers van belang om daadwerkelijk vrijheid en eigenaarschap te ervaren.

Feedback ontvangen

Autonomie is dus belangrijk voor het innovatieve werkgedrag van medewerkers. Wat niet wil zeggen dat

ze ongevoelig zijn voor de mening van hun leidinggevende. Integendeel, medewerkers zien het ontvangen van feedback van hun leidinggevende als een grote versterker van innovatief werkgedrag. Ze vragen graag om bevestiging. Een deelnemer legt dit uit: *'We keken samen naar de offerte die ik had gemaakt en we bespraken het met mijn manager van: wat is de beste optie volgens jou? Toen werd het duidelijk dat zijn optie beter was en kozen we die.'*

Als medewerkers voor een moeilijke keuze staan, bijvoorbeeld of ze extra kosten zullen maken, vragen ze graag feedback bij hun leidinggevende. Zo ook in het voorbeeld van de deelnemer. Dit zorgt voor zelfvertrouwen om innovatief werkgedrag te tonen.

Goede relatie

Een goede relatie tussen medewerker en leidinggevende is belangrijk voor innovatief werkgedrag. Deze relatie versterkt het gedrag met name als er sprake is van wederzijds vertrouwen. Een relatie op basis van wederzijds vertrouwen is een voorwaarde voor het uitwisselen van beslisruimte en feedback. Als een leidinggevende erop vertrouwt dat een medewerker goed presteert, geeft hij hem meer vrijheid en autonomie om te innoveren. Als een medewerker zijn leidinggevende vertrouwt, is hij eerder geneigd bevestiging te zoeken door feedback te vragen.

Resultatenmatrix

Een overzicht van de versterkende en hinderende dynamieken voor innovatief werkgedrag binnen de medewerker/leidinggevende-relatie en de medewerker/medewerker-relatie.

	Medewerker – Leidinggevende	Medewerker – Medewerker
Versterkend	Het uitwisselen van beslisruimte	Het uitwisselen van ondersteuning
Versterkend	Feedback ontvangen	Het uitwisselen van perspectieven
Versterkend	Een goede relatie	Wederzijds begrip
Hinderend	Non-empathische feedback uitwisselen	Een gebrek aan wederzijds begrip
Hinderend	Te weinig interessante taken uitwisselen	

Hinderende dynamieken tussen medewerker en leidinggevende

Uit het onderzoek blijkt dat met name twee dynamieken tussen medewerker en leidinggevende innovatief werkgedrag in de weg staan, namelijk: a) non-empathische feedback uitwisselen en b) te weinig interessante taken uitwisselen.

Non-empathische feedback

Als een leidinggevende non-empathische feedback deelt met een medewerker is dit slecht voor innovatief werkgedrag. Een medewerker voelt minder vertrouwen en motivatie om zich innovatief te gedragen. Zowel de vorm als de inhoud van de gegeven feedback kunnen innovatief werkgedrag in de weg staan. Feedback in een verkeerde vorm beschrijft een deelnemer als volgt: *‘Toen was die accountmanager gelijk van: waarom heb je dat niet gedaan? Dat is toch logisch nadenken? Toen had ik zoiets van: he, dat had je ook anders kunnen zeggen. Ik raakte een beetje gefrustreerd.’*

De frustratie over de niet constructieve houding zit innovatief werkgedrag in de weg. Feedback met een verkeerde inhoud geeft een leidinggevende bijvoorbeeld door feedback te geven op dat ene verbeterpunt, zonder iets te zeggen over de negen andere dingen die wel goed zijn gegaan. Door feedback uit te wisselen met een verkeerde inhoud ervaren medewerkers minder vertrouwen en meer druk, wat innovatief werkgedrag belemmert.

Te weinig interessante taken

Te weinig interessante taken toebedeeld krijgen staat innovatief werkgedrag eveneens in de weg. In sommige gevallen beschrijven leidinggevendenden in de ogen van de deelnemers taken niet concreet genoeg. Een deelnemer geeft een voorbeeld: *‘Dan zegt mijn leidinggevende “waar kan ik innoveren?” Ja, dan kan ik niet goed bepalen wat ik moet bedenken. Ik heb liever dat hij zegt: kun je eens naar dit proces kijken, hoe kan ik het verbeteren?’*

Het gebrek aan concrete uitleg zit in de weg omdat een medewerker geen startpunt voor innovatie heeft.

Versterkende dynamieken tussen medewerkers onderling

Uit het onderzoek blijkt dat met name drie dynamieken tussen medewerkers onderling innovatief werkgedrag versterken, namelijk: a) het uitwisselen van ondersteuning, b) het uitwisselen van perspectieven, en c) wederzijds begrip. Hieronder licht ik de dynamieken nader toe.

Uitwisselen van ondersteuning

Een medewerker ervaart op twee manieren steun van collega's tijdens het innovatieproces. Ten eerste voelt een medewerker zich gesteund als een collega waardering toont voor het werk dat hij leverde. In de tweede plaats ervaart een medewerker steun als een collega helpt het innovatieve idee te realiseren door belangrijke taken in dit proces uit te voeren. Eén van de deel-

nemers bedacht bijvoorbeeld een nieuw format voor een marketing e-mail en collega's steunden deze deelnemer door de mail te verzenden naar hun persoonlijke klantenbestand.

Uitwisselen van perspectieven

Het uitwisselen van perspectieven tussen collega's betekent dat een medewerker met een innovatief idee gebruik kan maken van de perspectieven van andere medewerkers, om de kwaliteit van het idee te vergroten. Een deelnemer legt dit uit: *‘Vaak zet ze mij op andere gedachten. Als ik met haar ben praten we en doen we echt samen nieuwe inzichten op.’*

Wat de deelnemer illustreert is dat een medewerker perspectieven verzamelt via sociale interactie met collega's. Een belangrijke beweegreden hiervoor is dat medewerkers waarde hechten aan de individuele expertise van iedere collega. De bedenker van het innovatieve idee maakt een soort bundel van expertises en baseert de volgende te nemen stap op dit beeld.

Wederzijds begrip

Een derde versterkende dynamiek voor innovatief werkgedrag is wederzijds begrip. Volgens medewerkers betekent dit dat ze herkennen hoe ze van elkaar kunnen profiteren. In het eerdergenoemde voorbeeld over de nieuwe marketing e-mail betekent dit dat collega's van de ideebedenker inzien dat deze nieuwe aanpak hun nieuwe klanten kan opleveren. De ideebedenker begrijpt op zijn beurt dat de feedback van collega's op het format de kwaliteit van zijn idee kan verbeteren. Deze wisselwerking tussen de ideebedenker en zijn collega's versterkt innovatief werkgedrag.

Hinderende dynamieken tussen medewerkers onderling

Ik vond één dynamiek tussen een medewerker en collega's die innovatief werkgedrag in de weg staat: een gebrek aan wederzijds begrip tijdens het werken aan innovatie. Dit uit zich op twee verschillende manieren.

In het eerste geval heerst onduidelijkheid tussen medewerkers over de taakverdeling. Dit kan volgens deelnemers de succesvolle realisatie van een innovatief idee hinderen, omdat ze belangrijke taken per ongeluk niet uitvoeren.

In de tweede situatie is er geen wederzijds begrip over het belang van het innovatieve idee. Een medewerker voelt zich in dit geval belemmerd in het vertonen van innovatief werkgedrag, doordat het niet lukt collega's te overtuigen dat het innovatieve idee van toegevoegde waarde is voor hen. De positieve wisselwerking tussen de ideebedenker en zijn collega's die ik hiervoor beschreef, slaat dan juist om in een negatieve wisselwerking. Collega's van de ideebedenker zien niet in hoe het idee hen verder kan helpen. Er komt dan geen waardevolle feedback tot stand waarmee de ideebedenker zijn idee kan vormen tot iets wat wel toegevoegde waarde heeft.

Conclusie

Het onderzoek schetst een beeld van wat er tussen mensen gebeurt op de werkvloer als ze bezig zijn met innovatie. Zowel voor de relatie tussen medewerker en leidinggevende als voor de relatie tussen medewerkers onderling kwamen dynamieken naar boven die innovatief werkgedrag versterken of hinderen (zie kader Resultatenmatrix).

Als we deze relaties en dynamieken nader onder de loep nemen, wat zegt dit dan over hoe sociale uitwisselingen innovatief werkgedrag beïnvloeden? Er vallen twee spanningsvelden te onderscheiden: het spanningsveld tussen autonomie en bevestiging en tussen wederzijds begrip en wederzijdse aantrekkelijkheid.

Het eerste spanningsveld komt naar voren in de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Het valt op dat een medewerker met een innovatief idee binnen het innovatieproces schakelt tussen autonomie aan de ene kant, en bevestiging zoeken aan de andere kant. Beide dynamieken versterken innovatief werkgedrag mits ze op het juiste moment naar voren worden gebracht. Eigenaarschap over het idee is een belangrijk uitgangspunt voor innovatief werkgedrag, alleen is het hierin belangrijk de vraag te stellen wanneer er echt knopen moeten worden doorgehakt. Dat is het moment waarop feedback innovatief werkgedrag versterkt.

Het tweede spanningsveld werkt op een andere manier. Binnen het innovatieproces is sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen medewerkers. Dynamieken die innovatief werkgedrag versterken vinden voornamelijk plaats als medewerkers deze afhankelijkheid begrijpen en dit omzetten in wederzijdse aantrekkelijkheid. Als medewerkers de toegevoegde waarde van het idee van een collega inzien, zijn ze eerder geneigd hun perspectieven te delen. Dit komt de kwaliteit van het idee ten goede. Ook bieden ze eerder ondersteuning door taken over te nemen of waardering uit te spreken richting hun innovatieve collega.

Kijken we naar de hinderende dynamieken, dan valt te concluderen dat deze in de meeste gevallen een tegenstelling van de bevorderende dynamieken zijn. De houding van een collega of leidinggevende werkt hierbij als hefboom. Staan zij negatief tegenover het idee, dan komen hinderende dynamieken – zoals het uitwisselen van non-empathische feedback of een gebrek aan wederzijds begrip – naar boven.

Toch lijkt het dat versterkende dynamieken meer ruimte krijgen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat mensen hun innovatieve idee eerder delen met iemand waarvan ze een positieve houding ten opzichte van hun plan verwachten. In sommige werksituaties is dit echter niet mogelijk. Dan is het zaak de aantrekkelijkheid van het idee zo goed mogelijk over te brengen.

Ideeën voor de praktijk

Op welke manier kun je nu als HRD-professional bij-

dragen aan het versterken van innovatief werkgedrag? De conclusies van het onderzoek brengen mij op twee inzichten die behulpzaam zijn voor de praktijk.

Binnen de relatie tussen medewerker en leidinggevende is het zaak een goede balans te creëren tussen autonomie en bevestiging. Hoewel het binnen een innovatietraject verleidelijk is om te praten over de inhoud, is juist een goede afstemming over het proces cruciaal. Wat zijn momenten waarop knopen worden doorgehakt? En welke beslisruimte heeft een medewerker gedurende het traject? Als HRD-professional kun je een gesprek faciliteren waarin je juist door deze procesbril naar een innovatietraject kijkt. Het scherp formuleren van knoop-doorhak-momenten zorgt dat je gedurende het traject een stevige balans hebt tussen autonomie en momenten van feedback.

Binnen de relatie tussen medewerkers onderling kun je als HRD-professional innovatief werkgedrag versterken door het gevoel van wederzijdse aantrekkelijkheid te creëren. Waar ligt je expertise? En waar zit je energie? Door de antwoorden op deze vragen expliciet uit te spreken naar elkaar, vergaren teamleden inzicht in hoe zij van elkaar kunnen profiteren en dus wederzijds aantrekkelijk zijn. Juist voor de bedenker van een innovatief idee is dit inzicht belangrijk. Hij kan dan inschatten op welke punten zijn collega's warmlopen voor zijn idee.

Probeer als HRD'er ook eens met teams mee te kijken door een verbindende bril. Zie je connecties ontstaan op basis van kennis en energie? Je kunt wellicht mensen samenbrengen die hier zelf nooit bij stil hadden gestaan en zo het innovatieve werkgedrag versterken. ●

Literatuur(suggesties)

- De Jong, J.P. & D.N. den Hartog (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kheng, Y.K., S. June & R. Mahmood (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9, doi:10.5539/ass.v9n15p47.
- Scott, S.G. & R.A. Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Dit artikel is gebaseerd op de master thesis: *Innovative Work Behavior; the Dynamics Between Employee and Context*. Hierin zijn de overige literatuurreferenties te vinden. Deze is op te vragen via jhellings@kessels-smit.com



Jeroen Hellings Msc werkt als adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Hij is initiatiefnemer van het K&S LAB, dat zich richt op onderzoek en innovatie door te experimenteren met nieuwe vormen van leren en werken.