FREDERIK ANSEEL OVER HRM EN INNOVATIE

HOE KAN HR EEN INNOVATIECULTUUR BEVORDEREN?

TEKST ■ HILDE VEREECKEN

Op dinsdag 13 mei gaven professor Costas Markides, wereldtopper op het gebied van strategische innovatie, en professor Frederik Anseel, toponderzoeker over de geschikte innovatiecultuur, een exclusieve masterclass voor HR Square in Brussel. De dubbele basisvraag: hoe kan innovatie gestimuleerd worden en welke rol speelt HR daarin?

Tijdens de unieke marathon-masterclass over HRM en innovatie richtte Frederik Anseel, hoogleraar Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Gent en hoofd van de onderzoeksgroep Vigor, de schijnwerpers op de omstandigheden voor innovatie die werkgevers en werknemers in hun eigen organisatie kunnen scheppen. "Bij innovatie wordt meestal gedacht aan onderzoek en ontwikkeling, technologie of intellectuele eigendom, maar men vergeet dat innovatie start bij mensen. De medewerker zelf is het vertrekpunt. Innovatie start bij een persoon die gelooft in een idee en dat verder wil ontwikkelen en implementeren", poneert professor Anseel. "De nummer één taak van HR moet dan ook zijn: hoe medewerkers inschakelen om meer innovatief te zijn?"

Anseel overloopt meer dan veertig jaar wetenschappelijk onderzoek over hoe mensen creatiever en innovatiever kunnen worden en distilleert er vier basisprincipes uit waarmee rekening gehouden moet worden bij het uitstippelen van een HR-beleid. Hij wijst eveneens naar vier hefbomen om innovatie en creativiteit te stimuleren bij medewerkers: motivatie, werkomgeving, emoties en attitudes, en kennis.

> EXTERNE MOTIVATIE? SOMS WERKT HET, SOMS NIET

ESSENTIE

- De externe noodzaak om te innoveren moet een intrinsieke motivatie worden.
- De mate van creativiteit staat of valt met de relatie met de leidinggevende.
- Zowel een positieve als een negatieve gemoedsingesteldheid zet aan tot creativiteit, zolang ze maar activerend is.
- Hoe beter kennis en informatie gedeeld wordt, hoe innovatiever medewerkers zijn.

Motivatie

"Heel vaak worden allerlei externe vormen van motivatie gebruikt. Er wordt een ideeenbus opgehangen en wie met een goed idee komt, krijgt een beloning. Dergelijke vormen van externe motivatie werken echter niet lang. Medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn, en dus hun job doen omdat ze hem graag doen en voldoening vinden in de job zelf, zullen meer innovatief gedrag vertonen. Intrinsieke motivatie veronderstelt wel dat medewerkers het gevoel hebben dat ze competent zijn en over voldoende autonomie beschikken", legt Anseel uit.

Meta-analyse van wetenschappelijke studies toont een duidelijke correlatie tussen intrinsieke motivatie en innovatie. "Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat ze creatief mogen zijn en ze hun job goed beheersen, *zijn* ze ook creatief. De correlatie tussen extrinsieke motivatie en innovatie is minder sterk en ook zeer variabel. Anders gezegd, soms werkt extrinsieke motivatie en soms niet." Dat brengt Anseel bij het eerste basisprincipe:

Principe 1:

"Om creativiteit en innovatie te stimuleren bij medewerkers, moet de focus liggen op intrinsieke motivatie. Het komt er dus op aan de externe noodzaak om te innoveren om te vormen tot een intrinsieke motivatie. Daarvoor moeten drie basisbehoeften ingevuld zijn: autonomie, competentie en verbon-

Frederik Anseel
Universiteit Gent & Vigor

"Hoe positiever de werkomgeving gepercipieerd wordt, hoe creatiever en innovatiever medewerkers zijn."

© Hendrik De Schrijver

denheid. Vervolgens komt het erop aan die intrinsieke motivatie te sturen door erkenning en aanmoediging."

Werkomgeving

Ook de werkomgeving heeft een impact op hoe creatief medewerkers zijn. "De manier waarop medewerkers de werkomgeving ervaren, heeft een grote impact op creativiteit. Hoe positiever de werkomgeving gepercipieerd wordt, hoe creatiever en innovatiever medewerkers zijn", zegt Anseel.

Hij verwijst naar de vier belangrijkste omgevingsfactoren die een positieve, dan wel negatieve invloed kunnen uitoefenen: de job, de collega's, de leidinggevende en de organisatie. "Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze veel autonomie krijgen in hun job, zullen ze creatiever zijn. Hetzelfde geldt wanneer ze het gevoel hebben dat ze op de steun van hun collega's kunnen rekenen en een goede relatie met hun leidinggevende hebben. Wanneer medewerkers iets nieuws willen proberen en ze krijgen daarbij de nodige tijd en middelen van de organisatie, zullen ze eveneens creatiever zijn."

Een veel gehoorde veronderstelling is dat creativiteit en innovatie alleen zijn weggelegd voor medewerkers in complexe jobs. "Dat is een misvatting. Wetenschappelijk onderzoek toont duidelijk aan dat ook in weinig complexe, routineuze jobs creatieve prestaties geleverd kunnen worden. Alweer, veel hangt af van de werkomgeving. Wanneer medewerkers voldoende erkenning krijgen voor creatieve prestaties en het gevoel hebben dat ze kunnen groeien in hun job, leidt dat tot nieuwe creatieve prestaties, ook in routineuze jobs. In alle soorten jobs kunnen medewerkers bijdragen tot innovatieve prestaties."

Anseel beklemtoont eveneens dat het effect van leiderschap niet onderschat mag worden. "Leiderschap kan creativiteit doden. Zo blijkt uit studies dat abusief leiderschap (bijvoorbeeld een direct leidinggevende kleineert een medewerker publiekelijk) destructief is voor creativiteit. Als medewerkers ervan overtuigd zijn dat het negatieve gedrag van de leidinggevende bedoeld is als stimulans om hem beter te doen presteren, heeft dat een minder negatief effect. Niettemin is abusief leiderschap altijd slecht." Dat brengt Anseel bij een tweede basisprincipe:

Principe 2:
"Probeer de werkomgeving zo te structureren, dat medewerkers zich vrij voelen. Er moet een psychologische mentale veiligheid zijn. Medewerkers mogen zich niet bedreigd voelen of mogen niet in hun eigenwaarde aangetast kunnen worden. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze ondersteund worden door hun collega's, leidinggevenden en de organisatie."

Emoties

Emoties hebben eveneens een impact op creativiteit. "Creativiteit komt voort vanuit een bepaald mentaal welbevinden. Een vaak gehoorde assumptie is dat om creatief te zijn, medewerkers tevreden en gelukkig moeten zijn. Dat klopt echter niet. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat verschillende gemoedsgesteldheden, ook negatieve, mensen creatiever kunnen maken. Belangrijk daarbij is of de gemoedsgesteldheid activerend is of niet. Tevreden zijn, is een positieve gemoeds-

Frederik Anseel
Universiteit Gent & Vigor

"Dé methode om medewerkers creatiever te maken, bestaat niet."
© Hendrik De Schrijver

gesteldheid, maar is op zich niet activerend. Het nodigt eerder uit tot achterover leunen. Ambitie of gedrevenheid is eveneens positief, maar meer activerend en leidt wel tot innovatie. Negatieve gevoelens zoals machteloosheid werken eveneens niet activerend. Kwaadheid of angst, daarentegen, kunnen wel activerend werken en medewerkers stimuleren tot creatieve oplossingen", licht Anseel toe.

Er zijn dus twee soorten emoties die tot creativiteit kunnen leiden en beide zijn goed. "Een positieve gemoedsgesteldheid leidt tot flexibiliteit in denken. Een negatieve gemoedsgesteldheid leidt tot doorzettingsvermogen om tot een oplossing te komen. Anders gezegd, medewerkers halen energie voor creativiteit uit een combinatie van positieve en negatieve prikkels", vat Anseel samen.

Een studie van de Universiteit Gent peilde gedurende een week 's morgens en 's avonds naar de gemoedsgesteldheid van IT'ers en koppelde dat aan hoe creatief ze zijn in hun job. Hieruit blijkt dat IT'ers creatiever zijn wanneer ze de dag starten met zowel negatieve als positieve gevoelens en wanneer ze er in de loop van de dag in slagen de negatieve gevoelens te verminderen en de positieve gevoelens te verhogen. Een dynamiek in gevoelens leidt dus tot meer creativiteit dan alleen maar positieve of alleen maar negatieve gevoelens.

"Maar ook hier speelt de leiderschapsstijl een belangrijke rol. Uit onderzoek blijkt dat wanneer sterke positieve en sterke negatieve gevoelens tegelijkertijd aanwezig zijn, dat tot de meeste creativiteit leidt. Op voorwaarde echter dat de directe leidinggevende positieve en constructieve feedback geeft. Als er geen ondersteunende feedback is van de leidinggevende, daalt de creativiteit fors", stipt Anseel aan.

LEIDERSCHAP KAN CREATIVITEIT DODEN

Hij waarschuwt dan ook voor sommige innovatiegoeroes. "De boodschap is niet eenduidig. Dé methode om medewerkers creatiever te maken, bestaat niet. De spanning tussen positieve en negatieve gevoelens in combinatie met een ondersteunend leiderschap levert het beste resultaat." Het derde basisprincipe luidt dan:

Principe 3:
"Positieve, activerende gevoelens kunnen energie geven om te innoveren. Daarbij hoeft een gevoel van noodzakelijkheid of zekere druk niet vermeden te worden, op voorwaarde dat er de nodige ondersteuning is vanuit de organisatie en leidinggevenden."

Kennis

Kennis is de vierde hefboom om creativiteit en innovatie te stimuleren. Ook op dit domein ontkracht Anseel enkele wijdverspreide veronderstellingen. "Er wordt vaak beweerd dat een gebrek aan kennis over een bepaald onderwerp de creativiteit bevordert. Ook het omgekeerde wordt dikwijls beweerd: iemand die te lang actief is in een bepaald domein, kan niet meer creatief denken. Niets is minder waar. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat om creatief te zijn, kennis en informatie cruciaal zijn. En hoe meer kennis en informatie gedeeld worden in een organisatie, hoe meer creativiteit en innovatie er zijn. Het komt er dus op aan processen te installeren waardoor de opbouw en het delen van kennis in de organisatie zo veel mogelijk gestimuleerd wordt."

Onderzoek toont ook aan dat er een sterke positieve correlatie bestaat tussen het delen van informatie en kennis, zowel intern als extern, en de mate van creativiteit. "Het confidentieel houden van informatie binnen de organisatie is dus geen goed idee. Als medewerkers aangemoedigd worden om buiten de organisatiegrenzen ideeën te bespreken, helpt dat om creatiever te zijn", merkt Anseel op. Al wijst hij meteen wel op een belangrijke randvoorwaarde: "Alweer blijkt het soort leiderschap cruciaal. Als leidinggevenden het delen van informatie en

kennis aanmoedigen en ondersteunen, heeft dat een versterkend effect op kennisdeling en dus ook creativiteit."

Een ander onderzoek wijst aan dat het afschermen van kennis en informatie leidt tot wantrouwen. Anderen reageren hierop door zelf kennis achter te houden. Anders gezegd, wanneer een medewerker informatie achterhoudt, wordt hij minder creatief, want uiteindelijk krijgt hij zelf minder toegang tot kennis en informatie."

Ook het gebruik van sociale media om zelf kennis te zoeken, heeft een positief effect op creativiteit. "Medewerkers halen plezier uit het zoeken naar informatie en het leidt tot een verhoogde aandacht. Bovendien beperken medewerkers zich niet tot het zoeken van informatie, ze delen zelf ook informatie en kennis", vertelt Anseel.

De mate waarin medewerkers feedback zoeken bij hun leidinggevende over hun prestaties heeft eveneens een positieve impact op creativiteit, zo blijkt uit recent onderzoek van de Vlerick Business School. "Medewerkers die direct feedback vragen aan hun leidinggevende, worden als creatiever beoordeeld. Indirecte feedback, daarentegen, heeft geen impact op de mate van creativiteit. Als leidinggevende moet je dus openstaan voor de vraag naar feedback en moet je dat ook aanmoedigen", verduidelijkt Anseel. Hij vat dat samen in het vierde basisprincipe:

Principe 4:

"Het heeft weinig zin om medewerkers te motiveren, een werkomgeving te scheppen die aanzet tot creativiteit en te ondersteunen als er geen toegang is tot kennis en informatie. Het komt erop aan de organisatie zo te structureren, dat medewerkers toegang hebben tot informatie en kennis én dat ze die gemakkelijk kunnen delen. Je moet tevens investeren in de ontwikkeling van nieuwe kennis."

Vertaling in HR-beleid en -praktijken

Hoe kunnen deze vier basisprincipes om medewerkers creatiever te maken, omgezet worden in HR-praktijken? Anseel beperkt zich tot vier domeinen: job design, opleiding en ontwikkeling, performance management en verloning. "Via deze vier domeinen kan op elk basisprincipe ingespeeld worden, zodat er een creatieve cultuur ontstaat", vindt Anseel.

:: Job design

"Via job design kan motivatie en kennis ontwikkeld worden. Het komt erop aan jobs zo uitdagend mogelijk in te richten, zodat medewerkers intrinsiek gemotiveerd worden om hun job zo goed mogelijk te doen en op zoek te gaan naar meer kennis. Dat stimuleert het leervermogen om problemen op te lossen. Daarnaast is autonomie om zijn job in te vullen ook een belangrijke voorwaarde", legt Anseel uit.

Een manier om dat te realiseren, is het creëren van een interne projectmarkt waar medewerkers zich kandidaat kunnen stellen om aan bepaalde projecten mee te werken, zodat er cross-functionele teams ontstaan. Ook I-deals kunnen helpen. Deze 'idiosyncratische deals' zijn vrijwillige afspraken tussen de werkgever en de werknemer die afwijken van de collectieve, standaard overeenkomsten die gangbaar zijn in de organisatie. Op die manier ontstaat er een gepersonaliseerde aanpak, zeg maar 'maatwerk', in een zoektocht naar een betere win-win-situatie voor zowel de individuele werknemer als de organisatie. Nog een andere mogelijkheid is medewerkers tijd geven om te experimenteren met nieuwe taken, weliswaar binnen bepaalde doelstellingen.

"Medewerkers zijn ook meer gemotiveerd als ze kunnen bijdragen aan de job van collega's. Ze zijn dan ook meer geneigd om informatie te delen. Het is dus een goed idee om teams zo samen te stellen, dat ze afhankelijk zijn van elkaar", adviseert Anseel. Nog een manier om medewerkers te motiveren, is job crafting. Op die manier kan je medewerkers de vrijheid geven om hun job grotendeels zelf vorm te geven.

:: Opleiding en ontwikkeling

Ook via opleiding en ontwikkeling kunnen medewerkers gestimuleerd worden creatiever te zijn. "Het leren van vaardigheden en kennis via klassieke methoden blijft belangrijk, maar het is dringend tijd dat we op een andere manier nadenken over hoe medewerkers zich ontwikkelen", maant Anseel aan.

"Medewerkers moeten meer de kans krijgen al doende te leren", meent Anseel. "Ook moeten we meer nadenken over wat we geleerd hebben uit een bepaald project en niet steeds onmiddellijk tot actie overgaan. We moeten reflecteren over wat goed ging en wat niet. Dit is 'learning by thinking'. Dit kan, bijvoorbeeld, door nieuwe competenties te ontwikkelen via een specifieke en uitdagende werkervaring, aangevuld met geregelde reflectiemomenten."

Ook het gebruik van sociale media kan anders doen leren. "Maar investeer zeker ook in de opleiding van leidinggevenden, zodat ze directer en op een constructieve manier feedback kunnen geven en in staat zijn medewerkers aan te sporen dat ook zelf te doen. Leidinggevenden fungeren als een rolmodel. Als zij geen feedback geven, zullen medewerkers er ook niet om vragen. Leiderschapsontwikkeling is dus bijzonder belangrijk", benadrukt Anseel.

:: Performance management

Via performance management kan creativiteit gestimuleerd worden, maar evengoed in de kiem gesmoord worden. "Performance management wordt vaak de achilleshiel van HR genoemd. Er zijn verschillende systemen, maar geen enkel is perfect. Het komt er dus op aan zich goed bewust te zijn van de effecten van een performance-managementsysteem", waarschuwt Anseel.

"Een klassiek performance systeem met een jaarlijkse evaluatie die vertaald wordt in een geforceerde ranking vernietigt creatieve processen", aldus Anseel. "Een geforceerde distributie impliceert immers dat er binnen een team vergeleken wordt. Er kan maar één iemand een uitstekende score krijgen. Daardoor worden teamleden concurrenten van elkaar en dat belemmert op zijn beurt kennis- en informatiedeling. Bovendien weerhoudt zo'n systeem leidinggevenden om tussendoor feedback te geven, want dit zou implicaties kunnen hebben voor de formele eindevaluatie. Hierdoor voelen medewerkers zich niet meer veilig om nieuwe zaken te doen."

Een beter alternatief is de jaarlijkse formele evaluatie te vervangen door regelmatige informele gesprekken tussen leidinggevende en medewerker, zonder dat daar een verslag van gemaakt wordt of een score aan verbonden wordt. "Medewerkers hebben nood aan

PERFORMANCE MANAGEMENT IS DE ACHILLESHIEL VAN HR

Frederik Anseel
Universiteit Gent & Vigor

"Leiderschapsontwikkeling is bijzonder belangrijk."

© Hendrik De Schrijver

feedback. Te weinig feedback krijgen, is dan ook één van de meest gehoorde klachten van medewerkers. Door feedback los te koppelen van een score, bonus of loonsverhoging, wordt een veel veiligere omgeving gecreëerd."

Anseel houdt evenwel geen pleidooi om evaluatiesystemen af te schaffen, wel om ze grondig te herzien: "Doelstellingen moeten bovendien niet beperkt blijven tot resultaatsgebonden objectieven, ook creatieve doelstellingen kunnen afgesproken worden. Medewerkers moeten ook het gevoel hebben dat ze niet afgestraft zullen worden als een idee mislukt."

:: Verloning

Ook verloning kan een impact hebben op creativiteit. Anseel maakt daarbij een onderscheid tussen twee soorten studies: het belonen van topmanagers en het belonen van medewerkers. "Door het afstemmen van het verloningssysteem van CEO's op korte-termijndoelstellingen, bijvoorbeeld kwartaalcijfers, richten zij zich uiteraard ook meer op korte-termijnresultaten. Ze gaan dan sneller over tot kostenreductie en investeren minder in onderzoek en ontwikkeling. Het soort verloningssysteem heeft dus een invloed op de beslissingen die CEO's nemen: ze nemen de beslissingen die voor hen het voordeligst zijn. Opmerkelijk is dat een combinatie van korte- en lange-termijndoelstellingen dat niet compenseert. De lange-termijndoelen compenseren de negatieve effecten van korte-termijndoelen niet. Anderzijds blijkt dat specifieke innovatiedoelstellingen, bijvoorbeeld investeringen in onderzoek of het aantal patenten, wel een positief effect hebben op innovatie", vertelt Anseel.

Ook individuele verloning heeft een impact op creativiteit en innovatie. "Verloningssystemen die de focus leggen op individuele resultaten, belemmeren samenwerken. Teambeloningen leiden tot meer cohesie en samenwerking. Een te sterke focus op teambeloningen kan echter leiden tot 'social loafing', waarbij teamleden zich wegsteken en minder bijdragen tot het teamresultaat. Het komt er dus op aan een evenwicht te vinden tussen beide systemen, waarbij het team beloond wordt, maar waarbij het individu ook geresponsabiliseerd wordt om bij te dragen tot de resultaten."

Costas Markides over HRM en innovatie.

In volgend nummer brengen we een verslag van de masterclass van Costas Markides. De Grieks-Cypriotische professor aan de befaamde London Business School zorgde voor een onvergetelijke uiteenzetting, waarin hij het antwoord zocht op de volgende fundamentele vraag: wat moet een bedrijf doen om innovatief gedrag te stimuleren? En welke rol kan of *moet* HR daarin spelen?