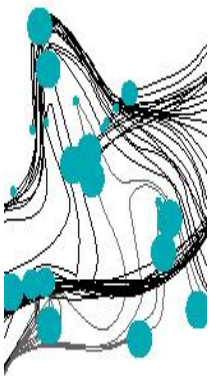


Innoveren is menselijk

De relatie tussen HRM en innovatie onderzocht

Bacheloropdracht Bedrijfskunde - J.C. van Adrichem





BACHELOROPRACHT BEDRIJFSKUNDE (VAKCODE: 410001)
TITEL: INNOVEREN IS MENSELIJK
SUBTITEL: DE RELATIE TUSSEN HRM EN INNOVATIE ONDERZOCHT
AUTEUR: J.C. VAN ADRICHEM (S0157783)

UNIVERSITEIT TWENTE, FACULTEIT MANAGEMENT EN BESTUUR, OPLEIDING BEDRIJFSKUNDE
VAKGROEP: OPERATIONS, ORGANIZATION EN HUMAN RESOURCES (OOHR)
1E BEGELEIDER: DR. M.J.T. VAN VELZEN
2E BEGELEIDER: PROF. DR. J.C. LOOISE

DATUM VAN INDIENEN: 17-09-2010

UNIVERSITEIT TWENTE.

AFBEELDING VOORBLAD: PFSK CONFERENCE LONDEN; VERKREGEN OP 23-08-2010 VAN
[HTTP://WWW.PSK.COM/2009/05/NOKIA-TECHNOPOLIS-INNOVATION-MILL-MAKING-INSPIRATION-FREE.HTML](http://www.psfk.com/2009/05/nokia-technopolis-innovation-mill-making-inspiration-free.html)

SAMENVATTING

Dit onderzoek besteedt aandacht aan de bijdrage die HR managers kunnen hebben aan het innoverend vermogen van organisaties. De hoofdvraag luidt:

Wordt Human Resource Management door HR managers ingezet om het innoverend vermogen binnen organisatie te vergroten?

Er zijn drie rollen van Ulrich (1997) gekozen die een significante bijdrage kunnen leveren aan het innoverend vermogen van organisaties: 'strategic partner', 'change agent' en 'employee champion'. In de praktijk is onderzocht of deze rollen ook daadwerkelijk een bijdrage leveren. Hiervoor zijn open interviews gehouden bij 10 organisaties in de regio Twente. De organisaties bevinden zich in sectoren die door het ministerie van Economische Zaken zijn aangemerkt als de drie bijzondere kennisconcentraties in Oost-Nederland: Food & Nutrition, Health en Technology.

Concluderend kan gesteld worden dat de rol 'strategic partner' wordt ingezet ter bevordering van innovatie doordat HR managers vaak invloed kunnen uitoefenen op de organisatiestrategie en de HRM praktijken die gebruikt worden als ondersteuning van innovatie.

De rol van 'change agent' wordt vooral ingezet voor het veranderen van de organisatiecultuur, maar ook ter ondersteuning van medewerkers tijdens veranderingen in de organisatie.

De rol van 'employee champion' als signalerende functie wordt op een veel mindere mate ingezet dan verwacht. Deze rol wordt vaak overgenomen door de lijnmanager.

HRM heeft een plaats in het bevorderen van innovatief vermogen van organisaties, maar de relaties liggen anders dan van te voren was voorspeld. Dit heeft twee oorzaken. Enerzijds de ondersteuning die de HR manager krijgt van de lijnmanager. Anderzijds de rol die de organisatiecultuur heeft. Organisatiecultuur kan een intermediair zijn tussen HRM en de medewerker.

VOORWOORD

Dit jaar zal ik middels een bacheloropdracht mijn opleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente afronden. Binnen de bacheloropdracht is het gebruikelijk een wetenschappelijk onderzoek te doen binnen het veld van de opleiding. Ik kwam in contact met Martijn van Velzen, die mij een aanbod deed voor een onderzoek op het gebied van innovatie en Human Resource Management. Het bleek een mooie kans om eens dieper in te gaan op dit werkveld van de bedrijfskunde.

Een opdracht als dit maak je nooit alleen. Daarom zijn er een aantal mensen die ik wil bedanken voor hun bijdrage aan dit resultaat. Allereerst zijn dat de 12 mensen die meegewerkt hebben aan de interviews. Ik heb genoten van de goede gesprekken en bedank hen voor de tijd die ze voor mij vrij hebben kunnen maken.

Daarnaast bedank ik mijn kamergenoten van D-201 voor de bijdrage aan inspiratie en motivatie voor dit verslag. Adrian, bedankt voor je gezelligheid en de hulp met Nvivo. Marleen, bedankt dat je ten alle tijden mijn verhalen aan wilde horen. Hilde, bedankt voor je altijd positieve instelling. Sara, bedankt voor je hulp en gezelligheid. Sean, bedankt voor je fantastische opmerkingen.

Mijn dank gaat ook uit naar Martijn van Velzen. Niet alleen voor de begeleiding tijdens het proces, maar ook voor de leuke gesprekken en discussies. Ook mijn tweede begeleider, Jan Kees Looise, wil ik bedanken.

Graag wil ik ook Léon bedanken voor zijn hulp en tips bij het oefenen van het interview.

Als laatste bedank ik Anne-Sophie voor de motivatie die ze me gaf tijdens de afgelopen maanden, voor het doorlezen van het verslag, voor het aanhoren van mijn geklaag, maar vooral voor alle liefde en steun die ze me gegeven heeft.

Enschede, augustus 2010,

Koos van Adrichem.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	3
Voorwoord.....	4
Hoofdstuk 1 Introductie	7
Paragraaf 1 Aanleiding van het onderzoek	7
Paragraaf 2 Probleemstelling	8
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	9
Paragraaf 1 Innovatie en concurrentievoordeel	9
2.1.1 Innovatie	9
2.1.2 Concurrentiestrategie	9
2.1.3 Innovatie als strategische factor	10
Paragraaf 2 Relatie HRM en Innovatie	10
2.2.1 HRM	10
2.2.2 HRM en innovatie	11
2.2.3 Medewerkers als strategische factor	13
Paragraaf 3 Rollen HR managers	14
2.3.1 De vier rollen van HR managers	14
2.3.2 Relevante rollen voor innovatie	14
2.3.3 Bemiddelende rol van de HR manager	17
Hoofdstuk 3 Methodologie	19
Paragraaf 1 Methodologie	19
3.1.1 Onderzoeksinstrument	19
3.1.2 Onderzoekseenheden	19
3.1.3 Interviewprotocol	22
3.1.4 Interviews	22
3.1.5 Analyse	22
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten	23
Paragraaf 1: De HR functie	23
Paragraaf 2 Bewustzijn relatie HRM en innovatie	24
Paragraaf 3 ‘Strategic Partner’ en innovatie	25
Paragraaf 4 ‘Change agent’ en innovatie	29
Paragraaf 5 ‘Employee champion’ en innovatie	29
Paragraaf 6 Problemen en kansen	30
Hoofdstuk 5 Discussie	32
Hoofdstuk 6 Conclusie, tekorkomingen en verder onderzoek	36

Paragraaf 1 Conclusie	36
Paragraaf 2 Tekortkomingen onderzoek	37
Paragraaf 3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	37
Hoofdstuk 7 Reflectie	39
Bibliografie	41
Bijlage 1	43
Bijlage 2	44
Bijlage 3	45
Bijlage 4	46
Bijlage 6	47
Bijlage 7	48
Bijlage 8	49
Bijlage 9	51

HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE

Dit eerste hoofdstuk schenkt aandacht aan de aanleiding van dit onderzoek, alsmede de probleemstelling die hieruit geformuleerd is.

PARAGRAAF 1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Zoals veel regio's kampt ook de regio Twente met sociaal-economische problemen. Op initiatief van de provincie Overijssel is het Innovatieplatform Twente opgericht (Stichting Twente Index, 2009) dat een duurzame economische structuurversterking en behoud en creatie van werkgelegenheid voor Twente als doel heeft (Innovatieplatform Twente, 2007, p. 3). Volgens het Innovatieplatform Twente zijn er voor de regio Twente vier aandachtspunten te noemen op dit gebied:

- De regio moet minder conjunctuurgevoelig worden. De regio is conjunctuurgevoelig doordat (conjunctuurgevoelige) industriële bedrijvigheid een groot deel van de economie uitmaakt.
- De verhouding hoog- en laag opgeleiden in de regio moet meer in evenwicht komen. Op dit moment zijn er relatief veel laag opgeleide personen, de hoger opgeleiden trekken weg uit de regio.
- Starters moeten betere mogelijkheden krijgen om door te groeien.
- Het rendement van innovatieprocessen moet verbeterend worden. Er is gebleken dat er in de regio Twente relatief veel R&D (Research & Development) input is, maar relatief weinig innovatieve output.

(Innovatieplatform Twente, 2007, p. 7)

Het Innovatieplatform Twente heeft geconstateerd dat innovatie een bijdrage kan leveren aan het realiseren van bovenstaande doelen. Het doel is om een duurzame economische structuurversterking te bewerkstelligen in de regio Twente waardoor 12.000 banen behouden en nieuw gecreëerd worden. Het Innovatieplatform Twente heeft de sterkten van de regio onderzocht en is tot de conclusie gekomen dat er vijf kansrijke clusters zijn die zich door middel van innovatie sterk kunnen ontwikkelen. Deze clusters zijn: voeding, technologie & gezondheid, materialen & high tech systems, veiligheid & technologieën en bouw. (Innovatieplatform Twente, 2007, p. 3)

Er is bewust gekozen voor een clusteraanpak. Een cluster is een: 'aantal in elkaars nabijheid gevestigde, met elkaar verbonden bedrijven en daarmee samenhangende instellingen die op een bepaald werkterrein actief zijn en die onderling veel gemeenschappelijk hebben of elkaar aanvullen ' (Stichting Twente Index, 2009, p. 38). De gekozen clusters zijn al aanwezig in de economie en zullen versterkt worden. Doordat er een gespecialiseerde regio ontstaat zal de concurrentiekracht toenemen. Die concurrentiekracht komt voort uit de unieke eigenschappen van een cluster. Binnen een cluster wordt kennis gedeeld en door de specifieke toeleveranciers en arbeidsmarkt wordt de productie efficiënter. Daarnaast bevorderen gespecialiseerde clusters innovatie en de opstart van nieuwe organisaties. (Porter, 1998)

Deze eigenschappen van clusters kunnen een oplossing vormen voor de gestelde sociaal-economische aandachtsgebieden. Zo zal de werkgelegenheid voor hoog opgeleiden toenemen wanneer er een cluster van kennisintensieve organisaties gevestigd is in de regio Twente, waardoor de huidige braindrain af kan nemen.

Zoals hierboven beschreven is innovatie een middel om het competitief vermogen van de regio Twente te versterken. Het innovatief vermogen van een regio bestaat uit het innovatief vermogen van afzonderlijke organisaties binnen die regio. Dit geeft aanleiding tot een onderzoek naar het innovatief vermogen van organisaties binnen de regio Twente, ook gezien het feit dat het lage R&D rendement één van de problemen is die door het Innovatieplatform Twente wordt herkend.

Voor een dergelijk onderzoek is geld nodig. Het ministerie van economische zaken heeft een programma geformuleerd genaamd 'Pieken in de Delta Oost-Nederland' met de volgende doelstelling:

Het realiseren van een significante toename van de bedrijfsinvesteringen en toegevoegde waarde in 2010 op het terrein van de drie bijzondere kennisconcentraties in Oost-Nederland: Food & Nutrition, Health en Technology.

In samenwerking met het bedrijfsleven en kennisinstellingen wil het ministerie van Economische Zaken deze doelstelling bereiken door subsidie te verlenen aan bepaalde projecten en onderzoeken. Hiervoor kunnen subsidieaanvragen ingediend worden. Het onderzoek naar het innovatief vermogen van organisaties binnen de regio Twente kan ondersteuning bieden aan een subsidieaanvraag vanuit de Universiteit Twente voor een onderzoek dat grootschaliger zal zijn.

PARAGRAAF 2 PROBLEEMSTELLING

Bij het onderzoeken van innovatief vermogen van organisaties komen vele aspecten aan de orde. Er zijn verschillende oorzaken die verklaren waarom organisaties meer of minder innovatief zijn. Zo bestaan er bijvoorbeeld onderzoeken naar de samenwerking tussen organisaties (Faems, Van Looy, & Debackere, 2005), het verkopen en aantrekken van innovaties vanuit de markt (Chesbrough, 2003) en de invloed van kennis op het innovatief vermogen van organisaties (Subramaniam & Youndt, 2005; Lopez-Cabral, Pérez-Luño, & Valle Cabrera, 2009).

In dit onderzoek zal de focus liggen op de relatie tussen HRM (Human Resource Management) en innovatie. Er wordt al langere tijd een relatie gelegd tussen innovatie en HRM binnen organisaties. Deze relatie wordt door verschillende onderzoeken herkend en bevestigd (Beugelsdijk, 2008; Gupta & Singhal, 1993; Looise & De Leede, 2005; Lopez-Cabral, Pérez-Luño, & Valle Cabrera, 2009; Schuler & Jackson, 1987). De HR manager in een organisatie kan vorm geven aan het HRM beleid, vandaar de hoofdvraag van het onderzoek:

Wordt Human Resource Management door HR managers ingezet om het innoverend vermogen binnen organisaties te vergroten?

In het onderzoek zullen organisaties die zich bevinden in de drie 'kennisconcentraties' binnen de regio Twente centraal staan. In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van een theoretisch kader dieper worden ingegaan op de relatie tussen concurrentievoordeel, innovatie en HRM. Ook zullen hier de deelvragen van het onderzoek gepresenteerd worden.

HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader worden begrippen en relaties die gebruikt worden in het onderzoek gedefinieerd en uiteengezet. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur dat hiervoor beschikbaar is. Het doel van dit theoretisch kader is de lezer een beter begrip te geven van de materie die onderzocht wordt. Daarnaast biedt het een afbakening van het onderzoek.

PARAGRAAF 1 INNOVATIE EN CONCURRENTIEVOORDEEL

2.1.1 INNOVATIE

Innovatie is het ontwikkelen van nieuwe, of het verbeteren van bestaande producten, diensten, processen, paradigma's of posities in de markt (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Dit is een brede omschrijving die voor het praktisch gebruik in dit verslag explicieter gemaakt dient te worden.

In de literatuur over organisatiestrategieën wordt het begrip innovatie vaak gebruikt als synoniem van de differentiatiestrategie die Porter (1985) beschrijft. Dit kan verklaard worden door het feit dat differentiatie de invoering van nieuwe producten of diensten op de markt is. Echter kan het begrip innovatie breder geïnterpreteerd worden.

Innovatie kan plaatsvinden in vier categorieën, te weten product-, proces-, positie- (van een product, merk of organisatie in de markt) en paradigma-innovatie. Deze categorieën kunnen overlap hebben en een organisatie kan meerdere P's tegelijkertijd gebruiken. (Francis & Bessant, 2005; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)

Wanneer deze bredere interpretatie van innovatie gebruikt wordt, kan innovatie ook ondersteuning bieden aan de kostenleiderschap strategie. Zo kan procesinnovatie gebruikt worden om het productieproces efficiënter te maken met een daling van grondstof- of arbeidskosten als gevolg. Door deze daling van productiekosten kan een organisatie concurreren met de prijs van het product of dienst, een kostenleiderschap strategie.

Naast het onderscheid in typen innovaties, kan ook onderscheid worden gemaakt op basis van impact van innovaties op de organisatiecontext en daarbuiten. Een incrementele innovatie is een geringe verandering, bijvoorbeeld door verbetering van activiteiten die de organisatie reeds verricht. Een radicale innovatie is een innovatie die totaal nieuw is voor de wereld, bijvoorbeeld een totaal nieuw product. Binnen het continuüm van deze twee extremen bevinden zich innovaties die nieuw zijn voor de organisatie, maar niet voor de wereld. Een nieuwe (efficiëntere) productielijn is hier een voorbeeld van. (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)

2.1.2 CONCURRENTIESTRATEGIE

Organisaties trachten concurrentievoordeel te behalen om zo klantvraag naar zich toe te trekken en hun marktaandeel te vergroten. Volgens Porter (1985) zijn er vier generieke strategieën die organisaties kunnen volgen om concurrentievoordeel te behalen. Dit zijn:

1. Totale kostenleiderschap
2. Product differentiatie
3. Kosten focus
4. Differentiatie focus

Er wordt bij bovenstaande strategieën nadruk gelegd op kosten en differentiatie. Zo wordt concurrentievoordeel behaald door *of* goedkoopste te zijn dan in een bepaalde industrie *of* andere producten of diensten met unieke eigenschappen aan te bieden dan concurrerende organisaties. Op die manier kunnen deze organisaties meer waarde bieden aan de klant en dus concurrentievoordeel behalen.

Bovenstaande strategieën kan een organisatie toepassen in een brede markt of in een niche markt, waardoor een focus ontstaat. Beide keuzes hebben eigen voor- en nadelen. Zo kunnen klantbehoeften in een niche markt beter worden ingeschat, echter zijn er ook minder klanten die bediend kunnen worden waardoor de kans op grote winsten afneemt.

De gekozen strategie heeft gevolgen voor keuzes die gemaakt moeten worden op operationeel niveau, binnen verschillende bedrijfsfuncties zoals marketing, productie, Research & Development (R&D) en HRM. Bij een strategie gericht op kosten moet een organisatie zich vooral toeleggen op het verlagen van de kosten van deze bedrijfsfuncties, om ondanks de lagere marktprijs toch een winstmarge te behouden. Wanneer de organisatie kiest voor een differentiatiestrategie zal het zich vooral moeten richten op het in de markt zetten van unieke producten of diensten, iets waar innovatie een belangrijke rol in speelt.

2.1.3 INNOVATIE ALS STRATEGISCHE FACTOR

In de literatuur wordt innovatie als een belangrijke strategische factor voor organisaties gezien. Succesvolle organisaties creëren een competitief voordeel door innovatie (Gupta & Singhal, 1993). Innovatie kan gezien worden als een cruciale factor voor organisaties om op lange termijn te overleven en te groeien (Faems, Van Looy, & Debackere, 2005). Organisaties blijven door innovatie een stap voor op concurrenten en creëren hierdoor een competitief voordeel (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)

Innovatie heeft een ondersteunende functie voor de organisatiestrategie. Net als voor de strategie moet ook voor het gebruik van innovatie keuzes gemaakt worden. Volgens Porter (1998) moeten organisaties een keuze maken tussen ‘innovatief leiderschap’ wanneer deze als eerste een markt betreedt, of ‘innovatieve volgzzaamheid’ wanneer de markt later wordt betreden. Innovatieve volgzzaamheid staat in het teken van imitatie van de concurrentie. Een organisatie met een differentiatie strategie zal dan ook streven naar innovatief leiderschap, dat concurrentievoordeel oplevert doordat er met nieuwe producten of diensten, nieuwe markten betreden worden.

Een organisatie met een kostenleiderschap strategie kan ook gebruik maken van innovatie om op deze manier kosten te besparen. Procesinnovatie kan hieraan bijdragen door het productieproces efficiënter te maken (Francis & Bessant, 2005). Productinnovatie kan bijdragen door producten aan te passen op een manier dat ze efficiënter (met minder grondstoffen en/of arbeid) gemaakt kunnen worden.

Naast innovatie kunnen ook andere methoden gebruikt worden om kosten te besparen, zoals het beperken van overhead, het gebruik van schaalvoordelen (Schuler & Jackson, 1987) of unieke toegang tot resources (Wernerfelt, 1984).

PARAGRAAF 2 RELATIE HRM EN INNOVATIE

2.2.1 HRM

Guest (1987) maakt een vergelijking van HRM met personeelsmanagement. De kenmerken van deze twee stereotypen zijn te vinden in het overzicht van bijlage 1. Een overzicht dat veel kritiek heeft ontvangen, omdat het een descriptieve omschrijving van personeelsmanagement vergelijkt met een normatieve omschrijving van HRM (De Nijs, 1998). Toch wil ik dit overzicht in dit verslag betrekken omdat het een duidelijker beeld geeft van wat HRM inhoudt en welke verschillen er zijn met het traditionele personeelbeleid dat meer operationeel gericht is, in plaats van strategisch. Dit is onder andere zichtbaar doordat HRM op de lange termijn gericht is met een pro-actieve planning. Daarnaast wordt arbeid gezien als een waardevolle strategische factor, in plaats van een resource die alleen kosten met zich meebrengt.

Er kan in de theorie over HRM onderscheid gemaakt worden tussen drie benaderingen (Boxall & Purcell, 2003).

De eerste benadering is die van de contingentiebenadering ('best fit'). Deze benadering is strategisch gericht waarbij de focus ligt op het creëren van consistentie tussen de organisatiestrategie en de HRM strategie. De in de vorige paragraaf genoemde organisatiestrategieën van Porter kunnen hier onderdeel van zijn (Schuler & Jackson, 1987). Deze benadering wordt door Martell & Carroll (1995) S(trategic)HRM genoemd. De strategische elementen komen naar voren door een lange termijn focus, een koppeling met strategische planning, een koppeling met de prestaties van de organisatie en het betrekken van lijnmanagers in het maken van HRM beleid.

Een tweede benadering is die van de 'best practice'. Hieruit volgen HRM praktijken en de doelen die altijd superieur zullen zijn. Voorbeelden van auteurs die HRM praktijken koppelen aan effectieve uitkomsten zijn Guest (1997) en Pfeffer (2005). Guest (1997) maakt onderscheid in drie soorten uitkomsten van HRM praktijken; vaardigheden en bekwaamheid, inspanning en motivatie, rolstructuren en perceptie. Verschillende HRM praktijken beïnvloeden deze uitkomsten, het schema is te vinden in bijlage 2. Pfeffer (2005) beschrijft dertien HRM praktijken en hun invloed op medewerkers.

De laatste benadering die Boxall & Purcell noemen is de 'resource-based' benadering, waarbij wordt gestreefd naar een 'fit' tussen productiemiddelen (in dit geval 'human resources') en de organisatie. Volgens deze benadering kan een organisatie concurrentie voordelen behalen door *uniek* 'human capital' te ontwikkelen. Zij concurreren met andere organisaties doordat deze resources waardevol, zeldzaam, niet vervangbaar en slecht te imiteren zijn. (Barney, Wright, & Ketchen, 2001) In dit opzicht is vooral de unieke kennis die van invloed is op innovatie binnen organisaties en daardoor een unieke resource vormt (Lopez-Cabral, Pérez-Luño, & Valle Cabrera, 2009).

2.2.2 HRM EN INNOVATIE

Zowel HRM als innovatie kunnen van strategisch belang zijn voor een organisatie. Daarnaast is er tussen deze twee concepten een relatie gevonden. De inzet van HRM praktijken kan het vermogen tot ontwikkeling van productinnovaties (Beugelsdijk, 2008) en innovaties in technisch systemen (procesinnovatie) (Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006) binnen organisaties bevorderen.

Wanneer we kennis als bemiddelingsfactor tussen HRM en innovatief gedrag zien geven Subramaniam & Youndt (2005) een categorisatie van kennis als verschillende elementen van 'intellectual capital' dat organisaties kunnen bezitten en Youndt, Subramaniam, & Snell (2004) geven HRM praktijken die deze vormen van 'intellectual capital' stimuleren.

- Human capital, de kennis en competenties waarover ieder afzonderlijk individu in een organisatie beschikt.
 - o Het aannemen van medewerkers
 - o Het trainen van medewerkers
 - o Het behouden van medewerkers
- Organisational capital, de vastgelegde kennis (in bijvoorbeeld databases, structuren, handleidingen etc.) binnen een organisatie.
 - o Het implementeren van systemen die kennis vastleggen in de organisatie
 - o Het vastleggen van kennis voor repeterende handelingen in procedures, handboeken et cetera
- Social capital, de sociale structuren binnen een organisatie die bemiddelen in het delen van informatie en het overdragen en creëren van kennis tussen medewerkers.
 - o De ontwikkeling van normen die interactie, relaties en samenwerken faciliteren

Subramaniam & Youndt (2005) hebben een positieve relatie gevonden tussen organisatorisch kapitaal en incrementele innovatie. Ook werd een positieve relatie gevonden tussen sociaal kapitaal en zowel

incrementele als radicale innovatie. Menselijk kapitaal was alleen positief gerelateerd aan innovatie wanneer er interactie was met sociaal kapitaal.

Om de relatie tussen kennis en innovatie beter zichtbaar te maken is deze relatie geïntegreerd in het model dat Guest (1997) ons aanreikt om de relatie tussen organisatiestrategie en organisatie uitkomsten, met HRM als bemiddeling, zichtbaar te maken (bijlage 3). Dit is een uitbreiding op het schema dat te vinden is in bijlage 2. De rol van intellectueel kapitaal is toegevoegd in dit model (blauwe pijlen). De relaties zoals hier geschetst worden als hulpmiddel gebruikt, er is geen empirisch bewijs dat deze relaties daadwerkelijk op deze manier lopen.

Guest (1997) geeft een opsomming van HRM praktijken die verschillende uitkomsten hebben. Wanneer we deze praktijken vergelijken met de drie kapitaaltypen die Subramaniam & Youndt (2005) noemen, zien we dat er overeenkomsten zijn in de praktijken die 'vaardigheden en bekwaamheid' bevorderen. Zo worden selectie, training en het vasthouden van mensen genoemd als belangrijke factoren bij het ontwikkelen van 'human capital' in organisaties. Voor 'organisational capital' wordt het implementeren van kennisystemen en het structureren van terugkerende praktijken genoemd. Om 'social capital' te ontwikkelen is het belangrijk om sociale interactie, relaties en samenwerking te bevorderen.

Dit komt deels overeen met de selectie, socialisatie, training en ontwikkeling en kwaliteitsverbeteringsprogramma's die Guest (1997) noemt. De uitkomst 'vaardigheden en bekwaamheid' lijkt dan het meest op het 'human capital' dat Subramaniam & Youndt (2005) noemen.

Gupta & Singhal (1993) geven een bredere opsomming van HRM praktijken die een bijdrage leveren aan het bevorderen van innovatie en creativiteit binnen organisaties. Zij benoemen vier categorieën om deze praktijken in te delen te weten: HR planning, functioneringsbeoordeling, het beloningssysteem en carrière management (zie bijlage 4). Het is duidelijk zichtbaar bij deze praktijken dat medewerkers op een strategische manier ingezet worden om innovaties te ontwikkelen. Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd om hun creativiteit optimaal te gebruiken, door ze bijvoorbeeld de vrijheid te geven om eigen onderzoek te doen. In deze opsomming speelt kennis een kleinere rol.

Enkele van bovenstaande relaties werden ook gevonden door Shipton, et. al. (2006), deze auteurs maken onderscheid tussen product innovatie en innovaties in technisch systemen (procesinnovatie). Echter bleek dat het onderscheid meestal niet relevant was voor gevonden relaties.

Er werd een positieve relatie gevonden tussen HRM praktijken die 'ontdekkend leren' bevorderen en de mate van innovatie binnen organisaties. Ontdekkend leren is het leren door actief op zoek te gaan naar kennis, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit verbreed de blik van medewerkers.

Andere HRM praktijken bevorderen innovatie door de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitudes. Een gedegen introductie in de organisatie bevordert de kennis van processen, doelen en normen binnen de organisatie. Hierdoor onderwerpen nieuwe medewerkers zich sneller aan de bedrijfscultuur en kunnen zij effectiever werken.

Door beoordelingen zien medewerkers hoe hun taken overeenstemmen met de organisatiedoelen, bijvoorbeeld innoveren, en zijn zij eerder geneigd deze te ondersteunen. Uiteraard speelt training ook een rol bij het ontwikkelen van kennis, vaardigheden maar ook attitudes. Medewerkers kunnen door middel van trainingen hun eigen functioneren beoordelen en eventueel proberen te veranderen. In de normale praktijk van alledag komen ze hier vaak niet aan toe.

De laatste relatie die is gevonden, is die van het werken in teams. De diversiteit in teams komt het delen van kennis ten goede en bevordert de creativiteit.

Voor prestatieloon is geen relatie gevonden met innovatie, echter is dit wel het geval voor innovaties in technische systemen wanneer het wordt gecombineerd met ontdekkend leren.

In zekere mate is er dus een synergie tussen sommige van deze HRM praktijken. Dit was het geval bij productinnovatie, wanneer training, beoordeling en introductie gecombineerd werden met ontdekkend leren. Voor innovatie in technische systemen was dit het geval bij introductie en training in combinatie met

ontdekkend leren. Voor andere combinaties is geen bewijs gevonden. (Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006)

Samenvattend kunnen kan gesteld worden dat uit verschillende onderzoeken blijkt dat HRM praktijken van invloed kunnen zijn op het innovatief vermogen van organisaties. Belangrijke aspecten hiervoor zijn:

- Het optimaal gebruik maken van de creativiteit van medewerkers.
- Het ontwikkelen van kennis bij medewerkers.
- Het ontwikkelen en vastleggen van kennis binnen de organisatie.
- Het stimuleren van eigen initiatieven van medewerkers.
- Het stimuleren van medewerkers om na te denken over het eigen functioneren in de organisatie en het functioneren van de organisatie als geheel.

2.2.3 MEDEWERKERS ALS STRATEGISCHE FACTOR

Wanneer een organisatie wenst te innoveren om zo de organisatiestrategie te ondersteunen, kunnen HRM praktijken ingezet worden om dit te bewerkstelligen. Er moet consistentie zijn tussen de organisatiestrategie en de HRM strategie. De HRM strategie wordt ondersteund door HRM praktijken. Dit is een contingentiebenadering. Op deze manier worden medewerkers als middel gebruik om het doel (innovatie) te bereiken.

Echter kan het competitief voordeel dat bereikt wil worden met de organisatiestrategie ook bereikt worden door medewerkers zelf als doel te beschouwen. Het stimuleren van innovatief gedrag bij medewerkers kan leiden tot zelfontplooiing, waardoor medewerkers zelf de unieke resources worden die competitief voordeel verzorgen voor de organisatie. Dit is een 'resource based' benadering. (Barney, Wright, & Ketchen, 2001)

Onafhankelijk van welke benadering gesteund wordt door een organisatie, gezien de gevonden relaties, zal een organisatie er goed aan doen bewust om te gaan met het vraagstuk hoe het HRM beleid vorm gegeven kan worden om de organisatiestrategie te ondersteunen.

Wanneer medewerkers op een juiste manier gemanaged worden, is dit voor concurrenten moeilijk te kopiëren. De oorzaak hiervan is dat HRM niet transparant is voor de concurrentie omdat a) de cultuur, hoe mensen gemanaged worden en welke uitwerking deze aspecten hebben op het gedrag en kennis van medewerkers moeilijk meetbaar is, en b) het vaak bestaat uit een systeem en niet slechts uit enkele aspecten. Dit gebrek aan transparantie maakt dat goed gemanaged personeel een duurzaam concurrentievoordeel kan opleveren dat ondersteuning biedt aan de organisatiestrategie. (Pfeffer, 2005, pp. 95-96) Een organisatie moet zich wel beseffen dat medewerkers ook vanuit een HRM wijze benaderd moeten worden. Om ervoor te zorgen dat het personeel een strategisch waardevol bezit wordt, zullen investeringen gedaan moeten worden.

Wanneer een organisatie dit wil bereiken en innovatie onderdeel uitmaakt van de organisatiestrategie, moeten de verantwoordelijken voor het HRM beleid zich bewust zijn van de relatie tussen HRM en innovatie. Op die manier kan personeel een strategisch waardevol bezit worden dat op een effectieve wijze innovatie voortbrengt. Hieruit volgt de eerste deelvraag in dit onderzoek.

Deelvraag 1: Zijn HRM-managers van organisaties zich bewust van de relatie tussen het HRM-beleid en het innoverend vermogen van hun organisaties?

PARAGRAAF 3 ROLLEN HR MANAGERS

2.3.1 DE VIER ROLLEN VAN HR MANAGERS

Ulrich (1997) onderscheidt vier rollen die HR managers kunnen vervullen in hun werk. Deze rollen zijn afhankelijk van waar de manager zijn focus legt. Dit kan enerzijds zijn op processen, anderzijds op mensen. Daarnaast kan de focus zowel op de lange termijn (strategisch) als op de korte termijn (operationeel) liggen. In de vorige paragrafen is vooral de koppeling tussen organisatiestrategie, HRM praktijken en innovatie beschreven. Deze koppeling is vooral onderdeel van de rol van 'strategic partner'.

Proces	Lange termijn strategisch/focus op de toekomst		Mensen
	Strategic Partner	Change Agent	
	Administrative Expert	Employee Champion	
Korte termijn /operationeel/focus van dag tot dag			

TABEL 1 VRIJ NAAR ULRICH (1997, P.24)

De rol van 'change agent' is ook strategisch maar is gericht op de medewerkers in een organisatie. Bij deze rol worden veranderingen in de organisatie mogelijk gemaakt doordat de HR manager de ruimte creëert voor deze veranderingen. De change agent zorgt dat het proces van veranderen geïdentificeerd wordt en dat er genoeg ruimte is om de verandering door te voeren.

De 'administrative expert' heeft een operationele functie die ervoor zorgt dat administratieve processen rondom HRM efficiënt en effectief verlopen. Deze processen worden geëvalueerd en waarnodig (her)ontworpen.

De 'employee champion' is een rol waarin de behoeften van medewerkers centraal staan. Binnen deze rol worden de behoeften van medewerkers geanalyseerd door het luisteren naar medewerkers en gefaciliteerd door het verstrekken van de benodigde resources. (Ulrich, 1997)

Volgens Ulrich (1997) moeten HR managers geen keuze maken tussen deze rollen, maar ze allemaal gebruiken in hun werk. Dit is soms lastig, doordat er een spanning kan ontstaan tussen verschillende rollen. Zo zullen behoeften van medewerkers (employee champion) soms conflicterend zijn met de behoeften vanuit de directie en de organisatiestrategie (strategic partner). Een HR manager moet een compromis vinden waarbij de belangen van beide groepen even zwaar wegen. Alle rollen dragen namelijk bij aan het succes van een organisatie. De HR manager die alle rollen op een gebalanceerde wijze toepast wordt door Ulrich een business partner genoemd.

In nieuw werk van Ulrich & Brockbank (2005) worden bovenstaande rollen herzien. In dit werk wordt vanuit een stakeholder perspectief gekeken de diensten die HR managers leveren. De waarde van deze diensten wordt niet bepaald door de dienst zelf maar door de waarde voor de ontvanger van de dienst. Vanuit deze gedachte zijn de rollen hergeformuleerd. In het schema in bijlage 6 is weergegeven hoe deze verandering eruit ziet.

2.3.2 RELEVANTE ROLLEN VOOR INNOVATIE

Wanneer we naar de relevante rollen kijken voor innovatie, gaan we in eerste instantie uit van de eerste indeling die Ulrich (1997) maakt. De latere indeling (Ulrich & Brockbank, 2005) is namelijk beredeneerd vanuit een stakeholders perspectief. In dit onderzoek wordt geredeneerd vanuit het organisatieperspectief, waarbij HRM een ondersteuning vormt voor de organisatiestrategie. Uiteraard zijn er stakeholders betrokken bij deze strategie en de keuzes die HR managers maken, echter vormt dit niet het uitgangspunt. De eerdere indeling van de rollen van HR managers is daarom beter bruikbaar voor dit onderzoek.

De drie meest relevante rollen om het innovatief vermogen van organisaties te bevorderen zijn de 'strategic partner', 'employee champion' en de 'change agent'. Een 'administrative expert' kan ook een bijdrage leveren maar deze bijdrage is indirect. De 'administrative expert' kan door goed ontworpen HR processen ondersteuning bieden aan de HRM praktijken die de 'strategic partner' wil uitvoeren. (Ulrich, 1997)

Strategic partner

Innovatie kan de organisatiestrategie ondersteunen en het innovatief vermogen binnen organisaties kan beïnvloed worden door de HRM praktijken die onderdeel zijn van het HRM beleid.

HR managers geven vorm aan het HRM beleid binnen organisaties. Zij zijn dan ook de aangewezen personen om het HRM beleid zodanig vorm te geven dat het de organisatiestrategie ondersteunt.

Dit gebeurt door middel van de rol van 'strategic partner'. De focus bij deze rol ligt op de processen binnen een organisatie, die in lijn worden gebracht met de organisatiestrategie. Ulrich (1997, pp. 56-66) formuleert vijf uitdagingen die HR managers moeten aangaan om de 'strategic partner' rol te kunnen vervullen.

1. Het voorkomen dat de gemaakte strategische plannen uiteindelijk ongebruikt blijven liggen, maar dat ze ervoor zorgen dat er daadwerkelijk naar gehandeld wordt.
2. Het maken van een 'balanced scorecard' waarbij de waarde bepaald wordt voor verschillende stakeholders van de organisatie. Deze stakeholders moeten gelijk behandeld worden, de HR manager moet dus niet alleen de belangen van de medewerkers verdedigen.
3. Een integratie van organisatie plannen en HRM plannen. De focus moet niet liggen op één van de twee plannings, maar er moet een synthese ontstaan.
4. De HR manager moet uitkijken voor snelle oplossingen. Zo is benchmarking een veelgebruikt instrument om 'best practices' te ontdekken. Echter wordt er dan de focus gelegd op één aspect van een organisatie en wordt de organisatiecontext vaak vergeten. In de eigen organisatiecontext kan een dergelijke 'best practice' wellicht minder goed tot zijn recht komen.
5. Er moet een focus gelegd worden op de kerncompetenties van een organisatie. Deze competenties moeten vertaald worden in HRM praktijken.

Ulrich (Ulrich, 1997) beschrijft vier pilaren van organisatiestructuur die de basis vormen voor de organisatiestrategie en de kerncompetenties van de organisatie. De pilaren moeten 'stevig' genoeg zijn om hier ondersteuning aan te geven. Daarnaast moeten ze in lijn zijn met elkaar, zodat ze voor synergie zorgen.

Organisatiestrategie en kerncompetenties van de organisatie			
Competentie pilaar	Consequentie pilaar	Bestuurlijke pilaar	Werkproces/ Capaciteiten voor verandering pilaar
Personeelsbezetting	Beoordeling	Organisatieontwerp	Werkproces verbetering
Ontwikkeling	Beloning	Beleid	Veranderingsprocessen
		Communicatie	Stimuleren van leren voor verandering

TABEL 2 VRIJ NAAR ULRICH (1997, P. 70-71)

Wanneer een HR manager innovatie wil bevorderen, zullen de pilaren dit moeten ondersteunen. De organisatiestructuur zal op zo'n manier ingevuld moeten worden, dat het innovatie bevordert. Om dit te bewerkstelligen kunnen de HRM praktijken die door Gupta & Singhal (1993) gekoppeld worden aan de pilaren van Ulrich (1997). De uitkomst van de inzet van deze HRM praktijken moet blijken uit een innovatief klimaat binnen de organisatie.

Een weergave van deze koppeling is te zien in bijlage 7. Deze indeling is naar eigen inzicht gemaakt en er kan discussie over bestaan. Dit hindert niet omdat het hoofddoel van dit schema het praktisch nut voor dit onderzoek is.

Change Agent

Innovaties brengen soms veranderingen met zich mee. Een nieuwe productielijn vergt een andere manier van bedienen, een nieuw product een andere manier van verkopen. Dit zijn kleine aanpassingen, maar soms is door innovatie een hele cultuuromslag in de organisatie nodig. Als de relatie omgedraaid wordt, spelen veranderingen een rol om innovatie te laten ontstaan. Als men wil dat binnen de organisatie innovatief gedrag wordt gestimuleerd, zal er wellicht een andere organisatiestructuur geïmplementeerd moeten worden, of zal de mindset van medewerkers moeten veranderen. Bij al deze veranderingen zijn medewerkers in de organisatie betrokken en zal de HR manager ook een rol moeten spelen om deze veranderingen ruimte en vorm te geven. Dit is de HR manager in de rol van 'change agent'. De HR manager moet ondersteuning en begeleiding bieden voor de veranderingen. (Ulrich, 1997) Dit kunnen dus veranderingen zijn als gevolg van een innovatie, maar ook als voorwaarde voor innovatie. Ulrich (1997) geeft een stappenplan voor succesvolle veranderprocessen. Echter voert het te ver van het onderwerp van dit onderzoek om hier uitgebreider op in te gaan. Belangrijk is dat binnen organisaties, HR managers betrokken worden bij veranderingen die medewerkers aangaan. Het betrekken van medewerkers is namelijk één van de belangrijkste succesfactoren voor een geslaagd veranderingstraject. Veranderingen in organisaties hebben vaak gevolgen voor medewerkers. Mensen hebben vaak moeite met verandering, omdat het een persoonlijk impact heeft. Dit kan resulteren in weerstand tegen verandering. Om veranderingen binnen organisaties tot een succes te maken is het daarom verstandig om de menselijke kant niet te vergeten. Hier ligt een taak voor HRM. (Strebel, 1996)

Employee champion

Zoals we in de vorige paragraaf gezien hebben is innovatie mensenwerk dat gestimuleerd kan worden door HRM praktijken. Een organisatie moet het beste uit de mensen halen om innovatief gedrag te bewerkstelligen. Wanneer een organisatie innovatief gedrag vraagt van haar medewerkers moeten zij ook de mogelijkheid krijgen om dit gedrag uit te oefenen. Er moet een balans zijn tussen de vraag vanuit de organisatie en de middelen die medewerkers ter beschikking hebben om aan deze vraag te voldoen. Wanneer er bijvoorbeeld een te hoge werkdruk heerst zal de dagelijkse praktijk de ontwikkeling van nieuwe ideeën overschaduwen.

Hier is een taak weggelegd voor de 'employee champion'. De HR manager moet deze rol vervullen om na te gaan hoe de balans bij zijn medewerkers ligt en of zij genoeg ruimte middelen aangereikt krijgen om innovatie te kunnen bewerkstelligen. Vaak weten medewerkers zelf welke middelen, bijvoorbeeld training, ze nodig hebben om beter te kunnen werken.

Wanneer de vraag vanuit de organisatie te hoog is voor de middelen waarover medewerkers beschikken (bijv. tijd) is het niet altijd mogelijk de hoeveelheid middelen te verhogen. In dat geval kan de vraag gereduceerd worden. Dit kan door prioriteiten aan te geven tussen verschillende werkzaamheden waardoor sommige werkzaamheden voorrang krijgen, maar ook door de focus te leggen op een bepaald doel en werkzaamheden die dat doel niet ondersteunen te schrappen. (Ulrich, 1997)

Wanneer een HR manager innovatie wil bevorderen moet hij dus naast het scheppen van een innovatief klimaat, ook duidelijk nagaan welke middelen medewerkers nodig hebben om dit doel te bereiken. Wanneer de middelen tekort schieten moet de HR manager de prioriteiten en focus leggen op innovatie, in plaats van op andere werkzaamheden en/of doelen.

Een specifieke vorm van middelen die de individuele medewerker stimuleert om te innoveren is intellectueel kapitaal. (Subramaniam & Youndt, 2005) Een 'employee champion' kan dus monitoren of er genoeg menselijk, organisatorische en sociaal kapitaal aanwezig is in de organisatie. Wanneer deze 'middelen' te weinig aanwezig zijn, kan de 'employee champion' investeringen doen om het intellectueel kapitaal te vergroten. Deze investeringen zijn reeds besproken in subparagraaf 2.2.2.

Daarnaast scheppen diverse HRM praktijken de middelen om innovatief gedrag bij medewerkers te stimuleren. Wederom kunnen de praktijken die Gupta & Singhal (1993) noemen hiervoor gebruikt worden. Middelen die ter beschikking moeten staan voor medewerkers om innovatie te bevorderen zijn:

- Vrijheid (middelen en mogelijkheden) om creatief te zijn door:
 - o Vrijheid om onderzoek te doen
 - o Vrijheid om te falen
 - o Vrijheid om teams te vormen
 - o Vrijheid om zaken te 'runnen'
- Ontwikkeling van kennis en competenties
 - o Doorlopende educatie

Een andere rol die de 'employee champion' kan vervullen om innovatief gedrag te bevorderen is het stimuleren van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Wanneer medewerkers betrokken zijn, zijn ze eerder bereid een grotere inspanning te leveren aan de organisatie. Zij doen dan niet 'gewoon' hun werk maar willen hun best doen om organisatiedoelen na te streven en de organisatie te verbeteren.

Medewerkers op een lager niveau in de organisatie moeten met de processen werken en/of hebben veel contact met klanten. Daardoor hebben deze medewerkers vaak goede ideeën over verbeteringen van processen of de producten en/of diensten die een organisatie levert. Het uiten van deze ideeën moet gestimuleerd worden. HR managers in de rol van 'employee champion' moeten luisteren naar medewerkers en kunnen deze ideeën opvangen. Daarnaast kan een systeem ontwikkeld worden om ideeën van medewerkers vast te leggen. Dit vastleggen van ideeën is onderdeel van het organisatorisch kapitaal en kan bijvoorbeeld door middel van een innovatieplatform binnen het intranet van een organisatie.

Vaak zijn de ideeën van medewerkers slechts kleine aanpassingen in bijvoorbeeld het proces. Toch is het belangrijk om ook met deze ideeën iets te doen. Enerzijds bevordert dit de betrokkenheid van werknemers, doordat zij zich serieus genomen voelen. Anderzijds kunnen vele kleine initiatieven samen een grote bijdrage leveren. (Gaspersz, 2009)

Ook voor het ontwikkelen van betrokkenheid is een balans tussen wat de organisatie vraagt en wat het biedt van belang. Wanneer deze balans verstoord is, ten nadele van de medewerker, zullen zij zich gebruikt voelen en zullen ze minder snel bereid zijn extra inspanning te leveren voor de organisatie. Ook binnen organisaties is het een kwestie van geven en nemen.

Voor dit onderzoek voert het te ver om diep in te gaan op de theorie rondom de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie en de invloed hiervan op innovatie. Echter wordt dit aspect wel op een globaal niveau meegenomen.

2.3.3 BEMIDDELENDE ROL VAN DE HR MANAGER

De HR manager die invulling geeft aan alle vier de rollen die door Ulrich (Ulrich, 1997) beschreven zijn, speelt een bemiddelende rol tussen de medewerker en de directie. De 'business partner' moet belangen van beide partijen afwegen.

Wanneer de focus op innovatie wordt gelegd, is te zien dat de HR manager innovatie zowel top-down als bottom-up kan bevorderen. De top-down benadering wordt ingevuld door de rol van 'strategic partner', de bottom-up benadering door de rol van 'employee champion'.

Nu er een beeld is geschetst van welke rollen een HR manager moet vervullen om innovatie binnen de organisatie te bevorderen, volgt de vraag in hoeverre dit in de praktijk gebeurt. Deze vraag is gevat in de volgende deelvragen.

Deelvraag 2: In hoeverre geven HR managers invulling aan de rol van 'strategic partner' om het innovatief vermogen binnen de organisatie te vergroten?

Deelvraag 3: In hoeverre geven HR managers invulling aan de rol van 'change agent' om het innovatief vermogen binnen de organisatie te vergroten?

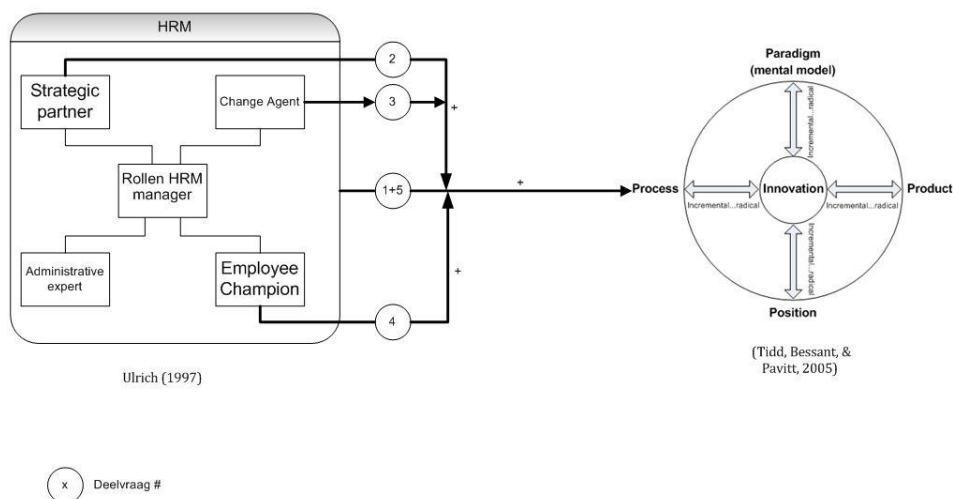
Deelvraag 4: In hoeverre geven HR managers invulling aan de rol van 'employee champion' om het innovatief vermogen binnen de organisatie te vergroten?

Zoals eerder beschreven kan er spanning ontstaan tussen de verschillende rollen die een HR manager heeft. Dit kan leiden tot problemen. Daarnaast zien HR managers wellicht ook kansen met betrekking tot HRM en innovatie. Het is interessant om deze aspecten nader te bekijken, hier gaat de laatste deelvraag op in.

Deelvraag 5: Welke kansen en/of problemen zien HR managers van organisaties bij het inhoud geven aan de relatie tussen HRM beleid en innoverend vermogen van hun organisatie?

De vier deelvragen zijn middels een conceptueel model visueel gemaakt. Dit model is te vinden in onderstaand conceptueel model.

Conceptueel model



FIGUUR 1 CONCEPTUEEL MODEL

HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over de methode die gebruikt is om antwoord te verkrijgen op de vragen die gesteld zijn.

PARAGRAAF 1 METHODOLOGIE

Om de hoofd- en deelvragen die voortkomen uit het theoretisch kader te beantwoorden is een onderzoeksmethode nodig. Deze methodologie wordt in dit hoofdstuk beschreven. De hoofd- en deelvragen komen voort uit relaties die vanuit enerzijds de aanleiding tot onderzoek en anderzijds de literatuur naar voren komen. Om deze vragen te beantwoorden is onderzoek nodig. Er zijn verschillende soorten empirisch onderzoek, waaruit verschillende soorten data voortkomen.

Verschuren & Doorewaard (2007, p. 164) onderscheiden drie soorten keuzen die gemaakt moeten worden bij het ontwerp van een onderzoek:

- Breedte versus diepgang
- Kwalitatief versus kwantitatief onderzoek
- Empirisch versus bureauonderzoek

In dit onderzoek wordt gestreefd naar diepgang bij de beschrijving van de manier waarop HR managers functioneren in relatie tot innovatie (zie hiervoor ook deelvraag 4). Het is wenselijk om de achtergronden, beweegredenen, meningen en ideeën van HRM-managers te achterhalen. Dit soort informatie is moeilijk te vatten in een methode die kwantitatieve data voortbrengt, zoals statistiek. Daarom is er gekozen voor een methode waar kwalitatieve data uit voortkomt. Daarnaast wordt de relatie onderzocht in de praktijk en niet vanuit literatuur. Het onderzoek is dus empirisch. (Babbie, 2007; Verschuren & Doorewaard, 2007)

3.1.1 ONDERZOEKSINSTRUMENT

Om kwalitatieve, empirische data te verzamelen zijn verschillende methoden beschikbaar zoals observatie, het gebruik van focus groepen en het afnemen van interviews (Babbie, 2007).

In dit onderzoek is voor het afnemen van kwalitatieve interviews gekozen. De reden hiervoor is dat de data die nodig is voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen te verkrijgen is bij HR managers die werkzaam zijn in organisaties die innovatie als onderdeel of ondersteuning van hun concurrentiestrategie zien.

Een kwalitatief interview bestaat uit een interactie tussen de onderzoeker en de geïnterviewde. De onderzoeker probeert de onderzoeksvragen te beantwoorden door vragen te stellen en in te spelen op antwoorden die de geïnterviewde geeft (Babbie, 2007). Een voordeel is dat de onderzoeker kan doorvragen wanneer het antwoord niet volledig, onduidelijk of juist interessant is. Anderzijds kan de geïnterviewde aangeven wanneer de vraagstelling niet duidelijk is. Hierdoor wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd.

Een nadeel is dat de betrouwbaarheid van een kwalitatieve onderzoeksmethode lager is doordat de interpretatie van de data een bias vormt. De ervaring, kennis en mening van de onderzoeker kunnen de waarnemingen kleuren. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de objectiviteit van het onderzoek. (Babbie, 2007, pp. 313-314)

3.1.2 ONDERZOEKSEENHEDEN

Gezien de beperkte tijd en middelen die beschikbaar zijn tijdens dit onderzoek, is er gekozen voor een casestudy waarbij een beperkt aantal onderzoekseenheden betrokken zijn. De onderzoekseenheden in dit onderzoek zijn HR managers die werkzaam zijn in organisaties die innovatie als onderdeel of ondersteuning van hun concurrentiestrategie zien. De onderzoekseenheden zijn niet de organisaties, omdat de visie van HR medewerkers vaak voorkomt uit ervaringen die opgedaan zijn in andere organisatie. Het onderzoek legt de

focus op de eerste plaats op de HR managers en op de tweede plaats op de organisaties waar zij werkzaam zijn.

Kenmerkend voor een casestudy is dat de 'cases' onderzocht worden in hun natuurlijke omgeving, in dit geval de organisaties waar de HR managers werken. Door het gebruik van deze methode kan er met beperkte middelen toch een integraal beeld gevormd worden van de onderzoeksobjecten. (Verschuren & Doorewaard, 2007)

Gezien de aanleiding van dit onderzoek wordt aan de onderzoekseenheden een geografische beperking gesteld. De HR managers moeten werken in een organisatie die (onder andere) gevestigd is in de regio Twente. Daarnaast moet organisaties zich bevinden in één of meerdere sectoren die door het Innovatieplatform Twente geïdentificeerd zijn als kansrijk cluster (zie hiervoor paragraaf 1.1).

Een bekend nadeel van casestudies is de soms beperkte generaliseerbaarheid. Het feit dat er slechts een klein aantal onderzoekseenheden zijn, maakt dat de resultaten die uit het onderzoek voort komen niet direct van toepassing zijn op eenheden die niet in het onderzoek betrokken zijn. Voor dit onderzoek is dit niet per definitie een nadeel, omdat gestreefd wordt naar het begrijpen van diverse relaties in plaats van het willen generaliseren van de resultaten.

Gezien de tijdsduur van die onderzoek is gekozen voor een sample van 10 HR managers in verschillende organisaties, die zoveel mogelijk verspreid zijn over de drie bijzondere kennisconcentraties in Oost-Nederland. Aangezien kleinere organisaties vaak geen HR manager hebben zijn veelal organisatie met meer dan 100 medewerkers bij het onderzoek betrokken. Een overzicht van de organisaties en bijbehorende clusters is hieronder te vinden. (Verschuren & Doorewaard, 2007) Gezien de gevoeligheid van de informatie die in de interviews besproken is, is er gekozen om de organisaties van een fictieve naam te voorzien. Een beschrijving van de organisaties is toegevoegd in de tabel hieronder.

	Werkzaamheden	Totaal aantal medewerkers (incl. internationaal)	Aantal medewerkers onder HR verantwoordelijkheid van de geïnterviewde HR manager	Aantal medewerkers op HR afdeling waaraan HR manager leiding geeft (incl.)
<i>Cluster Food & Nutrition</i>				
Voedingsmiddelen 1	Produceren van vleesproducten en vleesvervangers	Vaste dienst: 250 FTE Eigen pool uitzendkrachten: 50-150 personen Externe uitzendkrachten: 0-60 personen	Zie totaal aantal medewerkers	2 personen
Voedingsmiddelen 2	Produceren van salades en sandwiches	Vaste dienst: 140 FTE (vanaf december i.v.m. reorganisatie) Uitzendkrachten: 100-150	Zie totaal aantal medewerkers	2 personen (vanaf december i.v.m. reorganisatie)
Voedingsmiddelen 3	Produceren van broodproducten	180 personen, waarvan 20-30% op oproepbasis	Zie totaal aantal medewerkers	1 persoon
<i>Cluster Health</i>				

Gezondheidszorg 1	Ziekenhuis	+/- 4000 personen	Zie totaal aantal medewerkers	42 personen
Gezondheidszorg 2	revalidatiegeneeskundige behandeling en zorg, in revalidatiegerelateerd wetenschappelijk onderzoek, en in commerciële revalidatiegerelateerde producten en diensten	780 personen	Zie totaal aantal medewerkers	7 personen
<i>Cluster Technology</i>				
Technologie 1	Realiseert high-tech mechatronische systemen en producten door middel van onderzoek, ontwikkeling en productie	75 personen	Zie totaal aantal medewerkers	1 persoon
Technologie 2	Het ontwikkelen en produceren van technologie voor het verrijken van uranium	1900 personen (internationaal)	850 personen	8 personen
Technologie 3	Het ontwikkelen en produceren van productie-oplossingen voor de hoge precisie, elektronica en medische industrie.	+/- 75 personen	Zie totaal aantal medewerkers	1 persoon
Technologie 4	Het ontwikkelen en produceren van materialen voor een breed scala aan toepassingen	3805 personen (Koninklijke Ten Cate NV)	750-800 personen	13-14 personen
Technologie 5	Het ontwikkelen en produceren van informatiesystemen voor voor defensie en veiligheid, ruimtevaart en transport.	+/- 70.000 personen	+/- 552 personen	3,8 FTE

TABEL 3 BESCHRIJVING ONDERZOCHE ORGANISATIES

De onderzoekseenheden zijn geselecteerd door middel van 'convenience sampling'. Deze vorm van het nemen van een steekproef is gebaseerd op gemak. Hierdoor wordt snel en goedkoop een dataverzameling verkregen. De sample voor het onderzoek bestaat uit een selectie die makkelijk voor de hand ligt, maar niet per definitie een juiste afspiegeling is van de totale populatie. Wanneer een dergelijk sample gebruikt wordt streeft men dus ook niet naar statistische bewijzen, de bias die in een dergelijke sample is hiervoor te groot. In dit onderzoek zijn organisaties benaderd die via de website van het Innovatieplatform Twente te vinden waren. Dit was een gemakkelijke bron voor het vinden van organisatie die belang hechten aan innovatie. Deze organisaties zijn eerst telefonisch benaderd, waarna vaak een email gestuurd is naar de betreffende HR manager of afdeling. Wanneer hier niet op gereageerd werd is een tweede email verstuurd ter herinnering. Daarnaast is er gebruik gemaakt van contacten die mijn begeleider of geïnterviewde HR managers hadden. Om de antwoorden van de HR managers zo min mogelijk te beïnvloeden is er een summiere omschrijving gegeven van het onderzoek. Pas na afloop van de interviews is het onderzoek uitgebreider toegelicht.

3.1.3 INTERVIEWPROTOCOL

Om kwalitatieve data te verkrijgen die gebruikt kan worden voor de beantwoording van de hoofd- en deelvragen, zijn er doelen gesteld omtrent de noodzakelijke informatie die tijdens het interview gehaald moeten worden. Om deze doelen te ondersteunen is er gebruik gemaakt van een interviewprotocol (zie bijlage 8). Dit protocol is opgesteld om richting te geven aan de interviews. Het protocol is opgedeeld in vijf blokken waarin de begrippen en de relaties die naar voren komen uit het theoretisch kader behandeld worden. Voor de onderwerpen binnen de blokken zijn er interviewvragen opgesteld die gesteld kunnen worden om de interviewdoelen en de praktische doelen binnen elk blok te bereiken. Deze doelen zijn gekoppeld aan theorie vanuit het theoretisch kader.

Er dient een opmerking geplaatst te worden bij de vierde deelvraag. Het belang van de rol van 'change agent' is pas duidelijk geworden in de fase van het interviewen. Om deze reden zijn er geen vragen over deze rol terug te vinden in het interviewprotocol dat van te voren is opgesteld. Echter is de rol van 'change agent' wel in veel interviews naar voren gekomen. Daarom is het belangrijk geacht en is deze deelvraag achteraf toegevoegd. Hieruit blijkt dat een onderzoek geen lineair proces is, zeker niet als het een kwalitatief onderzoek betreft. Er vindt interactie plaats tussen de theorie en de empirie.

3.1.4 INTERVIEWS

Ter voorbereiding van de interviews is er informatie vergaard van de website van de desbetreffende organisatie met als doel een algemeen beeld te krijgen van de organisatie. Daarnaast zijn er specifieke onderwerpen uit afgeleid die tijdens de interviews een plaats konden krijgen. Dit zijn bijvoorbeeld recente ontwikkelingen op het gebied van innovatie geweest.

De interviews zijn in alle gevallen afgenomen in de organisatie waar de respondent werkzaam was. De duur van de interviews varieerde van 35 minuten en 75 minuten, afhankelijk van hoe veel tijd de betreffende HR manager had en hoeveel tijd er nodig was om alle onderwerpen te behandelen.

3.1.5 ANALYSE

De interviews zijn opgenomen met audioapparatuur. Via deze opnames zijn er transcripties gemaakt van de interviews. Deze transcripties vormen de basis voor het analyseren van de data. De transcripties zijn door middel van het computerprogramma NVivo geanalyseerd. Door passages uit de interviews die over het zelfde onderwerp gaan te coderen, te groeperen en te vergelijken ontstaat een algemeen beeld van het empirisch materiaal. Dit beeld geeft antwoorden op de hoofd- en deelvragen die voor dit onderzoek gesteld zijn.

HOOFDSTUK 4 ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten die uit de interviews naar voren komen gepresenteerd. Voor deze presentatie is gekozen om gebruik te maken van passages uit de afgenomen interviews. Deze passages zijn met zorg gekozen en er is getracht de originele context zo goed mogelijk weer te geven. Daarnaast is er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van verschillende interviews, om zo een meer representatief beeld te scheppen.

PARAGRAAF 1: DE HR FUNCTIE

Allereerst is het waardevol om een nuancering te maken betreffende de functie van HR manager. Deze functie is per organisatie verschillend ingevuld. De invulling is onder andere afhankelijk van de grootte van de organisatie, de grootte van de HR afdeling, maar zeker ook van de soort persoon die deze functie bezet en zijn of haar persoonlijke visie op HRM.

Een HR manager geeft antwoord op de vraag wat de functie van HR manager inhoudt:

“Het hangt er een beetje vanaf in welk bedrijf je me die vraag stelt. Bij *bedrijf X* had ik een ander antwoord gegeven als bij *bedrijf Y*, dus dat zal ook weer een ander antwoord zijn dan wat ik nu geef.”¹ (Interview Technologie 2)

Een HR manager die nieuw was in de organisatie vertelt over het verschil tussen de situatie waarin de HRM afdeling zich bevond en hoe zij het liever ziet:

“Ik zei, dat valt mij ook op. Ik wordt overal voor ingezet. Voor vergaderzalen reserveren. Ik lijk wel een veredelde secretaresse. Volgens mij moet HRM dat niet zijn. (...) Dus een plannetje opgezet van wat we zoal wilde gaan doen op HR gebied (...) Meedenken over de toekomst. Ik ben dat ook altijd heel erg gewend geweest dat HRM ook echt een positie in het MT had. En bij de directie aan tafel zat. Dat je mening serieus wordt genomen, om zo maar te zeggen. Dus dat is wel een omschakeling geweest.” (Interview Technologie 1)

Een andere HR manager spreekt over hoe een HR manager (en afdeling) een plek moet verdienen:

“... ik geloof er absoluut niet in dat je vanuit een HR afdeling gaat zitten janken van ze horen en zien me niet. Dan heb ik altijd de neiging om te zeggen van: het ligt aan jezelf.” (Interview Gezondheidszorg 1)

“Ik vind dus, maar dat is mijn mening, of jouw baan zomaar een staffunctie is, dat heb je zelf in de hand. Daar ben ik heilig van overtuigd.” (Interview Gezondheidszorg 1)

De functie invulling van een HR manager kan dus erg verschillen. Echter zien HR managers de hoofdtaken van HRM vaak wel hetzelfde. Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen de operationele en de strategische kant. Opvallend is dat HR managers dan van mening zijn dat de operationele kant ‘gewoon in orde moet zijn’ en dat zij de meerwaarde van hun functie vooral vinden aan de strategische kant. Wanneer we dit vertalen naar de rollen die HR managers, volgens Ulrich (1997) kunnen hebben, zullen de ‘administrative expert’ en de ‘employee champion’ zich aan de operationele, en de ‘strategic partner’ en de ‘change agent’ zich aan de strategische kant bevinden.

¹ De namen van de schuin gedrukte bedrijven zijn om privacyredenen weggelaten.

“Nee, deze (*administrative expert*) vind ik totaal niet belangrijk, die moet je volledig uitbesteden vind ik. Het moet goed verzorgd zijn, maar daar zal je zelf als HR manager niet mee bezig moeten zijn.” (Interview Technologie 3)

“Salarisuitbetaling, mutaties, contracten opstellen, echt de harde kant noem ik het dan maar even. En daarnaast heb je natuurlijk de advieskant, de organisatie-ontwikkel kant, die moet je veel meer moet verdienen. De ene heb je, de ander verdient je. Zowel als discipline als ook op individueel niveau. Dat zijn de twee poten waar zo’n HR afdeling op moet willen staan’ (Interview Gezondheidszorg 1)

PARAGRAAF 2 BEWUSTZIJN RELATIE HRM EN INNOVATIE

Wanneer gevraagd wordt wat het begrip innovatie voor HR managers betekent, wordt in alle gevallen gerefereerd aan de woorden vernieuwing en/of verandering. Zij herkennen het brede begrip van innovatie en noemen zowel product-, proces- als positie-innovatie in hun eerste respons op de vraag wat dit begrip inhoudt. In veel gevallen wordt direct gerefereerd aan het belang voor de organisatie waar zij werkzaam zijn.

“Het is het vermogen om vernieuwend te kunnen zijn. En dus je bestaansrecht telkens waar te kunnen maken.” (Interview Technologie 4)

In deelvraag 1 wordt een antwoord gezocht op de vraag of HR managers zich bewust zijn van de relatie die HRM en het innoverend vermogen van organisaties kunnen hebben. Bewustzijn kan gedefinieerd worden als: “het beseffen en kennen van het bestaan van iets of van zichzelf” (Van Dale Woordenboek).

Tijdens de interviews is een spontaan antwoord ontlokt op de vraag hoe de HR managers de relatie tussen HRM en innovatie zien, zonder dat er direct en openlijk over deze relatie gesproken was. Hiermee is getracht te achterhalen of HR managers beseffen hebben van deze relatie. De directe vraag: “Welke relatie ziet u tussen HRM en innovatie?” bleek te abstract. Om die reden is deze vaak vraag gesteld in de organisatiecontext van de desbetreffende HR managers. In veel gevallen zagen HR managers dat er een relatie bestond. Zij zagen zichzelf als schepper van voorwaarden die kunnen leiden tot innovatief werkgedrag bij medewerkers. Slechts in één geval werd er geen relatie herkend. Reacties die werden gegeven op de vraag welke bijdrage HRM kan leveren waren bijvoorbeeld de volgende:

“...het is natuurlijk meer het proces en zorgen dat de organisatie ingericht is zodat je innovatief kunt zijn.” (Interview Voedingsmiddelen 2)

“Nou, dat is in de eerste plaats de opbouw van je organisatie. (...) Nummer twee is, de bemanning moet in staat zijn om innovatief te kunnen zijn. (Interview Technologie 4)

Opvallend is dat er in veel gevallen ook direct HRM praktijken werden genoemd die een bijdrage kunnen leveren aan het innovatief vermogen van de organisatie. Dit vormt bewijs dat HR managers naast beseffen van deze relatie ook kennis hebben van deze relatie. Zij noemen immers concrete voorbeelden van de onafhankelijke variabelen binnen deze relatie.

“... wat er dan naar voren komt is de beloning, de recognition, die man die zich blij gaat voelen omdat hij in de spotlights staat, die daar sterker nog, arbeidsvoorwaardelijk gezien een plot (red. lees: hoop) geld van krijgt. Ja, dat is iets wat wij wel faciliteren.” (Interview Technologie 5)

Aan het eind van de interviews was er diverse malen gebruik gemaakt van het schema met HRM praktijken dat Gupta & Singhal (1993) geven. Wanneer dit schema doorgenomen werd met de HR managers was er in veel gevallen sprake van een nog sterkere mate van herkenning.

PARAGRAAF 3 'STRATEGIC PARTNER' EN INNOVATIE

Voordat de vraag gesteld kan worden of de rol van 'strategic partner' door HR managers kan worden benut om innovatie te bevorderen, zoals dat gedaan is in deelvraag 2, komt er nog een vraag aan vooraf. Dit is de vraag of HR managers überhaupt invulling geven aan de rol van 'strategic partner'. Uit de interviews is gebleken dat HR managers juist deze rol als hun meerwaarde voor de organisatie zien. Zij zien de waarde vooral in het meedenken met het management en het in lijn krijgen van het HR beleid met de organisatiestrategie, zo blijkt ook uit de volgende passages:

"Volgens mij is dat de toegevoegde waarde van HRM. Om op je eigen vakgebied dingen te signaleren en dan te kijken, waar willen we nou naartoe? En kunnen we als HRM daar een rol in spelen en voorkomen dat je in de problemen komt op één of andere manier." (Interview Technologie 1)

"Dat is als jij goed op de hoogte bent en meedenkt in de strategie van het bedrijf, want het werkt twee kanten op, aan de ene kant het bedrijf wil ergens naartoe, maar jij als HR manager hebt ook je invloed om aan te geven wat de mogelijkheden zijn met personeel." (Interview Technologie 3)

HR managers geven vorm aan hun strategische inbreng doordat zij vaak een plek hebben in het Management Team van de organisatie of adviserend optreden bij HRM vraagstukken. Sommige geïnterviewde HR managers zijn verantwoordelijk voor een divisie van de organisatie of voor een geografisch deel, anderen voor de gehele organisatie. Dit is uiteraard van invloed op de plaats waar zij zich bevinden in de overlegstructuur. In een kleinere organisatie waarbij de HR manager verantwoordelijk is voor de gehele organisatie, zal deze een grotere invloed hebben op de algehele organisatiestrategie, dan een HR manager van een grotere organisatie die lager staat in de hiërarchie.

Wat naar voren komt is dat HR managers hun functie vrijwel altijd als ondersteunend ervaren. Ze zijn ondersteunend aan het management en voorzien het management van input. Het volgende citaat geeft hiervan een mooie verwoording:

"...ik vind niet dat P&O op de barricades moet. En niet dat ze dat niet kunnen, en als het echt nodig is, dat je in situaties komt dat, dat van je gevraagd wordt, dan moet je het doen. Maar normaal gesproken, normale bedrijfsvoering, is het bestuur en management, die hier het verhaal verteld. En daarin worden ze wel gevoed, vindt de discussie wel plaats vanuit hier, wat je het beste kunt gaan doen. Maar uiteindelijk is het hun verhaal." (Interview Gezondheidszorg 2)

Een van de 'uitdagingen' die Ulrich (1997) noemt voor de strategische rol van HRM is het bij elkaar brengen van verschillende belangen en deze gelijk behandelen. Uit de interviews kwam naar voren dat aan deze uitdaging vorm wordt gegeven, meestal door werknemersbelangen en organisatiebelangen af te wegen maar soms ook breder:

"...iedereen probeert zijn eigen belangen te behartigen. Maar aan het einde van de dag gaat het niet om de belangen van een deel van het bedrijf, maar gaat het om het gehele bedrijf. En ik vind dat HR daar een grote rol in moet spelen, en ik vind dat HR daar een grote rol in speelt." (Interview Technologie 2)

Vervolgens is het zaak de vraag te stellen of HR managers deze strategische rol ook gebruiken om innovatie binnen organisaties te bevorderen.

Deze vraag is lastiger te beantwoorden dan de vorige. De oorzaak hiervan is dat de noodzaak van innovatie niet in iedere organisatie even groot is, en medewerkers hier ook een wisselende rol in spelen. De noodzaak varieert van een organisatie waarbij ieder geleverd product uniek ontworpen moet worden tot een productiebedrijf dat massa produceert met geavanceerde technologie (die reeds ingekocht is) waar weinig personeel aan te pas komt. De noodzaak tot innovatie, met HRM als 'partner', zal in het eerste geval groter

zijn dan in het tweede geval. Toch blijkt dat iedere onderzochte organisatie op haar eigen manier bezig is met innovatie. In het kader van dit onderzoek is het niet mogelijk hier een 'gewicht' aan te hangen.

Welke rol HRM speelt binnen de organisaties op het gebied van innovatie valt te lezen in onderstaande tabel. In deze tabel is een overzicht te vinden waarbij de belangrijkste ontwikkelingen per organisatie en de strategische rol van HRM is beschreven.

Er komt naar voren dat HR managers hun strategisch rol zeer zeker gebruiken om de innovatievraag van de organisatie te ondersteunen. Bijna iedere HR manager gebruikt HRM praktijken om de innovatievraag of ontwikkelingen rondom innovatie vanuit de organisatie te ondersteunen. Enige nuance moet hier wel in aangebracht worden. De innovatievraag of –ontwikkelingen zijn gezien vanuit het perspectief van de HR managers zelf. Vanuit andere perspectieven, bijvoorbeeld vanuit het perspectief van de medewerker, zou het voor kunnen komen een HR manager ontwikkelingen over het hoofd ziet. Slechts één visie binnen de organisatie is vertegenwoordigd in dit onderzoek.

Gezien het feit dat het te ver voert om van iedere organisatie het gehele HR beleid rondom innovatie te presenteren, zullen er enkele voorbeelden gegeven worden van HRM praktijken die zoal ingezet worden. Dit aan de hand van de vier peilers die Gupta & Singhal (1993) beschreven hebben. Het is niet de bedoeling een representatieve afspiegeling te geven, volledig te zijn, of een voorbeeld te stellen. In bijlage 9 is dit overzicht, inclusief passages uit de interviews, te vinden.

	Werkzaamheden	Belangrijkste vormen van innovatie binnen de organisatie	De strategische rol van HRM voor innovatie, op niveau van geïnterviewde HR manager.
<i>Cluster Food & Nutrition</i>			
Voedingsmiddelen 1	Produceren van vleesproducten en vleesvervangers	Productontwikkeling van vleesvervangers en procesinnovatie door overschakeling naar TPM.	Geen directe rol
Voedingsmiddelen 2	Produceren van salades	Productinnovatie door het ontwikkelen van nieuwe recepten/verpakkingen. Procesinnovatie als continue proces en een reorganisatie.	Het ondersteunen van een reorganisatie en bijkomende aspecten met als speerpunt een cultuuromslag.
Voedingsmiddelen 3	Produceren van broodproducten	Productinnovatie door het ontwikkelen van nieuwe broodsoorten. Procesinnovatie, zowel technisch als organisatorisch.	Het ondersteunen van procesinnovaties door het inzetten van HRM praktijken. Bijvoorbeeld het bereiken van een cultuuromslag om medewerkers betrokken te maken bij het productieproces.
<i>Cluster Health</i>			
Gezondheidszorg 1	Ziekenhuis	Innovaties door medisch onderzoek. Procesinnovatie door procesoptimalisatie.	Innovaties ondersteunen door het inzetten van HRM praktijken. Bijvoorbeeld het doorbreken van vaste denkpatronen van medewerkers, om nieuwe behandelmethoden te introduceren.
Gezondheidszorg 2	revalidatiegeneeskundige behandeling en zorg, in revalidatiegerelateerd wetenschappelijk onderzoek, en in commerciële revalidatiegerelateerde producten en diensten	Productinnovatie door nieuwe medische toepassingen. Procesinnovatie in de vorm van verbeterprojecten ter bevordering van efficiëntie, en overschakeling van aanbod- naar vraaggerichte dienstverlening. Positie-innovatie door voor revalidatiecentra unieke R&D activiteiten.	Het ondersteunen van (vooral) procesinnovatie, bijvoorbeeld de omschakeling van aanbod- naar vraaggerichte dienstverlening.
<i>Cluster Technology</i>			
Technologie 1	Realiseert high-tech	Innovatie is het businessmodel van de organisatie. Er worden	Het creëren een cultuur die innovatie

	mechatronische systemen en producten door middel van onderzoek, ontwikkeling en productie	steeds nieuwe systemen ontwikkeld en verkocht.	stimuleert. De vraag naar innovatie doorvertalen naar HR beleid en de inzet van HRM praktijken.
Technologie 2	Het ontwikkelen en produceren van technologie voor het bereiken van uranium	Productinnovatie door fundamenteel onderzoek naar verbetering van huidige technieken. Procesinnovatie door werkzaam te zijn volgens de principes van 'lean' productie.	Het creëren een cultuur die innovatie stimuleert, met de nadruk op procesinnovatie.
Technologie 3	Het ontwikkelen en produceren van productie-oplossingen voor de hoge precisie, elektronica en medische industrie	Innovatie is het businessmodel van de organisatie. Er worden steeds nieuwe systemen ontwikkeld en verkocht.	Het creëren een cultuur innovatie stimuleert. De vraag naar innovatie doorvertalen naar HR beleid en de inzet van HRM praktijken.
Technologie 4	Het ontwikkelen en produceren van materialen voor een breed scala aan toepassingen	Productinnovatie door het ontwikkelen van nieuwe materialen. Procesinnovatie. Positie-innovatie.	Ondersteuning van de diverse werkmaatschappijen. De organisatieopbouw ontwerpen, zoals de positionering van R&D afdelingen. De vraag naar innovatie doorvertalen naar HR beleid en de inzet van HRM praktijken.
Technologie 5	Het ontwikkelen en produceren van informatiesystemen voor voor defensie en veiligheid, ruimtevaart en transport	Productinnovatie door het ontwikkelen van nieuwe systemen.	Het creëren een cultuur innovatie stimuleert. De vraag naar innovatie doorvertalen naar HR beleid en de inzet van HRM praktijken. Omschakeling naar meer klantgericht werken ondersteunen.

TABEL 4 INNOVATIE BINNEN ORGANISATIES

PARAGRAAF 4 ‘CHANGE AGENT’ EN INNOVATIE

Het moge duidelijk zijn dat organisaties geen statische entiteiten zijn, maar ontwikkelingen doormaken. Enkele van die ontwikkelingen zijn zichtbaar gemaakt in tabel 4. Er is naar voren gekomen dat juist in die ontwikkelingen, het HR management vaak een grote rol speelt.

Uit de interviews blijkt dat HRM vaak nauw betrokken is bij veranderingen. Zij zetten HRM praktijken, zoals educatie, in om medewerkers naar een nieuwe situatie toe te loodsen. De relatie kan twee kanten op gaan wanneer deze veranderingen te maken hebben met innovatie (zie ook hoofdstuk 2). De relaties die in het licht van dit onderzoek interessant zijn, zijn de veranderingen die innovatief vermogen binnen organisaties moet bevorderen. Een verandering die dan erg veel voorbij komt, is een cultuurverandering. Hierin zijn twee hoofdstromingen te ontdekken. De eerste is dat organisaties een andere bedrijfscultuur willen creëren die medewerkers uitdaagt om meer verantwoordelijkheid op zich te nemen en initiatief te tonen. Dit kan innovatie bevorderen doordat dit initiatief kan leiden tot het uiten en oppakken van ideeën. Op die manier zullen medewerkers bijvoorbeeld een bijdrage kunnen leveren aan het optimaliseren van processen. Dit is vooral zichtbaar in de sector voedingsmiddelen waarvan hier een voorbeeld:

“En wij geloven er wel in, op het moment dat je een plattere organisatie (Red: zowel in structuur als in cultuur) hebt, dat mensen zich ook meer vrij voelen, verantwoordelijk voelen om die verbeterprocessen op te pakken.” (Interview Voedingsmiddelen 2)

Anderzijds zijn er ook organisaties die meer klantvraag gericht willen gaan werken. Zij willen dat medewerkers de klantbehoeften beter in kunnen schatten, waardoor hier beter op ingespeeld kan worden.

“Door met een wat andere bril naar de klant te kijken. En ook eens een keer heel goed te luisteren naar wat die klant nou werkelijk zegt.” (Interview Technologie 5)

Het kan dan gaan om het oppakken van signalen uit de markt die leiden tot nieuwe of betere producten en diensten. Anderzijds kan een dergelijke houding ook vernieuwend zijn in de markt, van een gangbare aanbodgerichte organisatie (bijvoorbeeld in de gezondheidszorg) naar een vraaggerichte organisatie die de vraag van de klant serieus neemt. In deze gevallen biedt HRM ondersteuning om de veranderingen van de grond te krijgen. Er moet een gedragsverandering bewerkstelligd worden bij medewerkers die deze ondersteuning ook nodig heeft. Dit gebeurt bijvoorbeeld door trainingen aan te bieden.

PARAGRAAF 5 ‘EMPLOYEE CHAMPION’ EN INNOVATIE

De rol van ‘employee champion’ wordt door veel HR managers erkend als belangrijk. Men vindt het vooral belangrijk dat er een cultuur is waarin HR managers ‘bereikbaar’ zijn voor de medewerkers, zo geeft een HR manager het volgende aan waarneer het gaat over de persoonlijke opleidingswensen van medewerkers:

“Ja, persoonlijke gesprekken. (...) ik zorg dat mijn deur altijd open staat. Dus met iedereen praten, dat mag van mij ook een keer op de gang. En als iemand zijn interesse heeft kenbaar gemaakt, dan gaan we daarna wel zitten. Maar het gaat me er meer om, iedereen moet zich vrij voelen om daarover na te denken.” (Interview voedingsmiddelen 2)

Op het gebied van innovatie speelt het echter geen grote rol. Het monitoren van behoeftes (aan middelen als opleiding en tijd) van medewerkers en het signaleren van hun ideeën ligt meestal bij de lijnmanagers. HR managers geven aan dat deze taak niet voor hun is weg gelegd, omdat ze a) zich te ver van het primaire proces bevinden en b) niet zo'n intensief contact hebben met medewerkers, wat noodzakelijk is in deze rol. Het is niet zo dat HR managers niet open staan voor de directe behoeften van medewerkers, dat blijkt wel uit bovenstaand citaat. Echter zijn HR managers hier meestal niet actief mee bezig en zoeken zij de lijnmanager op als intermediair.

HR managers zien zichzelf als ondersteunend en adviserend naar de lijnmanagers toe. Daarnaast maken zij beleid om richting te geven aan de taken die de lijnmanager uit moet voeren.

Een voorbeeld van dergelijk beleid is het monitoren van de hoeveelheid menselijk kapitaal door gesprekken met medewerkers die onderdeel zijn van de beoordeling. Het wisselt of deze gesprekken met de HR manager worden gevoerd, met de lijnmanager of beide. Vaak wordt hier een persoonlijk ontwikkelingsplan aan gekoppeld. Het doel hiervan is tweeledig. Enerzijds is het van belang voor de ontwikkeling van de medewerker en zijn of haar opleidingsbehoeften, anderzijds vormt het een inventarisatie van de hoeveelheid kennis die in de organisatie aanwezig is. Op die manier kan beoordeeld worden of de kennisbehoefte van de organisatie aansluit bij de werkelijke situatie.

De HR managers houden dus vaak het overzicht en gebruiken de lijnmanagers als tussenpersoon.

PARAGRAAF 6 PROBLEMEN EN KANSEN

In het licht van de 'employee champion', maar zeker ook in de andere rollen is er een overeenkomst zichtbaar bij HR managers. In de interviews kwam erg vaak het onderwerp 'cultuur' naar voren. Een cultuur kan zowel een kans als een probleem zijn. Aan dit onderwerp wordt specifiek aandacht besteed in het volgende hoofdstuk.

Een probleem dat door veel HR managers geïdentificeerd wordt, is de komende krapte op de arbeidsmarkt over enkele jaren. Ook voor het innovatievraagstuk is dit een probleem, immers één van de HRM praktijken die HR managers hebben is het aannemen van het juiste personeel. Wanneer de keuze tussen mensen kleiner wordt, zullen zij wellicht genoegen moeten nemen met 'minder'.

"Het meedenken met de strategie van de organisatie en adviseren daarin. Om een voorbeeld te noemen, op een gegeven moment, de arbeidsmarkt wordt steeds krappere, van goh jongens, we moeten toch op een andere manier gaan nadenken over werving en selectie, hoe we dat dan gaan aanpakken." (Interview Technologie 1)

Een ontwikkeling die dit probleem op moet vangen is dat HRM steeds meer PR instrumenten gaat inzetten. In samenwerking met bijvoorbeeld de marketingafdeling wordt ervoor gezorgd dat de organisatie als aantrekkelijke werkgever wordt gepresenteerd. Dit gebeurt op het niveau van individuele organisaties, maar ook binnen een branche. In de voedingsmiddelenbranche is de organisatie Innofood bezig bijvoorbeeld met het project Talent 4 Food, waarbij het imago van de branche verbeteren om personeel aan te trekken een doelstelling is.

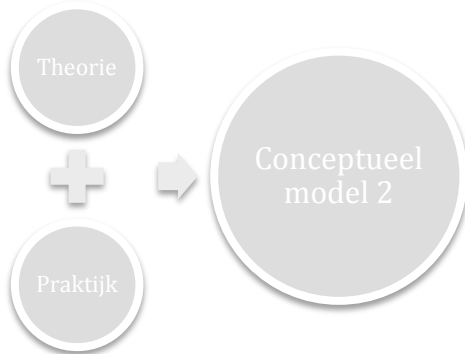
Een tweede probleem dat zich voordoet met betrekking op innovatie is de weerstand tegen verandering vanuit het, vaak wat oudere, personeel. Er is al gesproken over de rol van 'change agent' voor HR managers. Dit probleem ligt in lijn met deze rol. Vaak is het zo dat innovatie veranderingen vraagt van medewerkers. Er is dan vaak sprake van een groep medewerkers die niet mee willen werken aan deze veranderingen. Dit belemmert dan het innovatieproces. Men geeft vooral aan dat het veranderen van een bepaalde cultuur erg moeilijk, maar vaak ook noodzakelijk is voor innovatie.

"En dan heb je dat een cultuur omslaan heel erg moeilijk is. Want ongetwijfeld krijg je 80% mee van de mensen, maar de meeste energie moet je in die 20% steken. Die niet mee willen, of niet

mee kan, of nog overtuigd moet worden van het nut. En dat is een uitdaging absoluut, ik zie het ook als uitdaging hoor. Niet als probleem. " (Interview voedingsmiddelen 3)

HOOFDSTUK 5 DISCUSSIE

In hoofdstuk 4 is een overzicht gegeven van de interviewresultaten zonder er theorie bij te betrekken of er een waardeoordeel over te formuleren. Dit hoofdstuk is de plek om dit wel te doen. Daarnaast zullen de resultaten geconfronteerd worden met het theoretisch kader door een nieuw conceptueel model te presenteren dat dichter bij de praktijksituatie ligt.



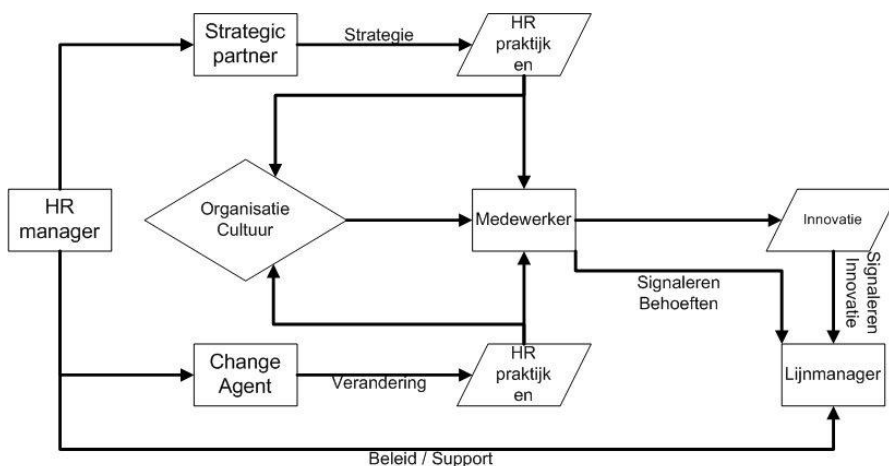
FIGUUR 2 ELEMENTEN CONCEPTUEEL MODEL 2

In het theoretisch kader is een manier geschetst waarop de relatie tussen HRM en innovatie gelegd kan worden. Uiteraard zijn er ook andere manieren om naar deze relatie te kijken, waaraan ook andere theorieën verbonden zijn.

Een aspect dat in bijna ieder interview een belangrijke plaats innam, was cultuur. HR managers zien het creëren van een cultuur waarin medewerkers uitgedaagd worden tot innovatief gedrag als een belangrijke factor tot innovatie. Het onderwerp cultuur is in het theoretisch kader niet breed uitgelicht, terwijl het tijdens de interviews veel aan bod kwam. Het is dan ook de moeite waard om hier dieper op in te gaan.

Daarnaast liggen de relaties tussen de verschillende rollen van HR managers in de praktijk anders dan geformuleerd in het theoretisch kader. Door middel van onderstaand model en aanvullende literatuur wordt een alternatief besproken dat, volgens de uitkomsten van dit onderzoek, dichter bij de praktijksituatie ligt.

Conceptueel model 2



FIGUUR 3 CONCEPTUEEL MODEL 2

Wanneer HR managers spreken over cultuur bedoelen zij de organisatiecultuur. Deze kan gedefinieerd worden als de waarden en het geloof die gedeeld worden door de medewerkers van een organisatie. (Martins & Terblanche, 2003) Er kan een cultuur geschapen worden die een positieve uitwerking heeft op innovatie en creativiteit binnen organisaties. Martins & Terblanche (2003) noemen verschillende determinanten die hierop van invloed kunnen zijn. Deze determinanten tonen veel overeenkomst met de HRM praktijken die Gupta en Singhal (1993) noemen, al worden bijvoorbeeld de punten communicatie en strategie daar niet meegenomen. Terwijl HR managers ook op deze punten invloed kunnen uitoefenen. Zij kunnen meepraten over de strategie en de communicatie binnen organisaties 'ontwerpen'. In een eerste oogopslag verschillen de twee benaderingen niet veel van elkaar. Echter is het belang van gedeelde waarden, normen en overtuigingen in organisaties in het theoretisch kader onderbelicht, als dit vergeleken wordt met het belang dat HR managers hieraan hechten.

"Dus aan de ene kant zoeken we daar ook wel de personen bij, aan de andere kant is ook die cultuur wel echt gegroeid. Mensen denken, oh dat is leuk. Daar kan ik mezelf echt in onderscheiden, zonder dat je daarbij een cultuur wilt krijgen van ellebogen. (...) het zijn geen agressieve type mensen, om zo maar te zeggen. Het is allemaal heel inhoudelijk, gemoedelijk, maar in de inhoud wel gedreven." (Interview Technologie 1)

"Dus cultuur is een ontzettend belangrijk aspect om een voorwaarde te scheppen dat mensen met innovatie bezig kunnen zijn. Dus dat betekent dat je heel goed doordrongen moet zijn dat bepaalde beslissingen die je als management team neemt, dat, dat invloed heeft op cultuur." (Interview Technologie 3)

"En echt die verantwoordelijkheid, ja eigenaarschap, dat is eigenlijk... Dat zijn hele belangrijke aspecten daarin. Om zeg maar, meer, dat men zich meer prettig voelt in een plattere organisatie." (Voedingsmiddelen 2)

De relatie tussen de rol van 'strategisch partner' en de HR praktijken die deze kan gebruiken is weergegeven in het conceptueel model. De HR praktijken kunnen uiteraard gebruikt worden om direct invloed uit te oefenen op de medewerker. Dit is de in het theoretisch kader geschetste relatie. Echter is de relatie met cultuur toegevoegd, omdat HR praktijken ook hierop invloed kunnen uitoefenen en dit weer indirect invloed heeft op de medewerker.

De reden dat de cultuur waarin mensen werken een van invloed kan zijn, is het feit dat innovatie zich wel laat stimuleren maar zich moeilijk laat afdwingen. Innovatief gedrag en creativiteit zijn meetbaar, maar er medewerkers worden er over het algemeen niet op beoordeeld, al is dit in sommige organisatie in de sector Technologie wel het geval. Voor medewerkers op een R&D afdeling is het bijvoorbeeld mogelijk bepaalde targets te stellen. Wanneer productiemedewerkers ideeën hebben over verbeteringen in het productieproces is het al een stuk moeilijker om dit te 'meten' of te beoordelen.

Uit de interviews kwam naar voren dat medewerkers zich 'goed moeten voelen' in de organisatie om innovatief gedrag te vertonen.

"De motivatie moet bij die mensen, je moet, laat ik het zo zeggen, de interne motivatie naar boven zien te halen." (Interview Voedingsmiddelen 3)

Het vertonen van innovatief werkgedrag behoort vaak niet tot de normale taken, maar medewerkers moeten zich prettig voelen in de organisatie en uitgedaagd worden om net dat stapje meer te doen. Een cultuur die dit ondersteunt vormt een bijdrage om deze motivatie naar boven te halen. In de passage uit het interview met de organisatie 'Voedingsmiddelen 2' wordt het woord 'eigenaarschap' genoemd. Wanneer een medewerker zich op die manier verbonden voelt met de organisatie en een

zekere verantwoordelijkheid voelt voor die organisatie is de neiging om een stapje extra te doen groter. Hier komen we al snel op het gebied van extra rol gedrag, motivatie en commitment aan de organisatie. Het voert te ver om hier te uitgebreid op in te gaan, maar het is belangrijk te vermelden deze relatie tussen cultuur en innovatie herkend wordt vanuit de praktijk, maar ook vanuit de theorie (Hartmann, 2006).

Een tweede relatie tussen cultuur en innovatie is die van normen en waarden binnen een organisatie. Deze zijn van invloed op het gedrag dat medewerkers van een organisatie vertonen en reflecteren ook in structuren binnen de organisatie. Daarnaast komen deze normen en waarden naar voren tijdens het socialisatieproces binnen organisaties die (nieuwe) medewerkers ondergaan. Zij 'leren' wat de geaccepteerde normen zijn binnen de organisatie. Wanneer deze normen en waarden gefocust zijn op innovatie, zal dit een positieve bijdrage leveren aan het innovatief gedrag van medewerkers. (Martins & Terblanche, 2003)

HR managers helpen het socialisatieproces door bij het werven van nieuwe medewerkers te letten op een bepaald profiel dat zij zoeken, oftewel een bepaald type medewerker die bij de organisatiecultuur past. Een HR manager geeft hier een voorbeeld van:

"Je hebt een profiel waar je mensen op werft en door middel van de gesprekken die je voert, de referenties die je inwint, het assessment wat wordt afgenomen, maak je een inschatting van, past iemand op het profiel, met de gewenste competenties die we daarbij zoeken." (Technologie 4)

Dat het onderwerp 'cultuur' leeft bij HR managers blijkt wel uit het feit dat velen de cultuur in hun organisatie proberen te veranderen (change agent). Dit blijkt vaak een moeilijke opgave te zijn. Een machine is van de één op de andere dag vervangen, een cultuur moet daarentegen groeien. Van een medewerker die gedurende een lange tijd heeft gewerkt in een sterk hiërarchische organisatie met weinig verantwoordelijkheden, kan men niet verwachten dat hij of zij opeens gaat meedenken over het productieproces. Dat heeft tijd nodig. Vooral voor oudere medewerkers vormt dit vaak een probleem. Dit is tegelijk een voor- en nadeel. Een voordeel omdat een cultuur moeilijk te imiteren is door de concurrentie en dus van strategische waarde kan zijn, een nadeel wanneer een cultuurverandering moet plaatsvinden en er veel energie in gestoken moet worden door een organisatie. Een middel hiervoor zijn HRM praktijken zoals educatie. Deze HRM praktijken kunnen een de medewerkers direct ondersteunen. Wanneer de verandering een gevolg is van innovatie, zoals in het geval van een nieuw ontwikkeld proces, kunnen HRM praktijken de medewerker ondersteunen om hiermee om te kunnen gaan.

HRM praktijken kunnen ook bijdragen aan een cultuur. Zo kan een 'change agent', net als de 'strategic partner', het werken in teams invoeren. Dit kan een cultuurverandering als doel hebben, medewerkers gaan bijvoorbeeld meer ideeën met elkaar bespreken, doordat mensen elkaar beter kennen en hun netwerk verbreed wordt (sociaal kapitaal). Dit kan leiden tot een meer open cultuur die indirect het innovatief gedrag van individuele medewerkers beïnvloed.

In dit opzicht lijkt het alsof men in de technologiesector al een stuk voorloopt op de andere twee sectoren. In de technologiesector is merkbaar dat er vaak al een cultuur is gecreëerd die ondersteuning biedt aan innovatie. In de gezondheidszorg, en vooral de voedingsmiddelensector wordt hier nog volop aan gewerkt. In de laatst genoemde sector waren alle drie de bezochte organisaties bezig met een vorm van verandering op dit punt. In één geval was er een extern persoon aangetrokken om dit te leiden, in de andere twee gevallen hadden de HR managers hier een grote rol in. Gezien het feit dat HRM praktijken een grote rol spelen in het creëren van een dergelijke cultuur, wat ook blijkt uit het artikel van Martins & Terblanche (2003), is het aan te raden om HR managers hier ook in te betrekken.

In de gezondheidszorg heerst er een cultuur waarbij alle handelingen die medewerkers doen, via strikte protocollen verlopen. Dat is niet gek, er zijn mensenlevens in het spel en fouten kunnen ernstige gevolgen hebben. Het feit dat er zulke strikte regels zijn heeft tot gevolg dat innovatie aan

strikte regels gebonden wordt. Rondom procesinnovatie ontstaan formele werkgroepen en ‘product’ innovatie is alleen mogelijk door wetenschappelijk onderzoek dat vooral uitgevoerd wordt door artsen. Uiteraard heeft dit ook met de complexiteit van de materie te maken.

“Je ziet ook dat met name binnen de groep van de artsen uiteraard, voor de een meer dan voor de ander hoor, een soort natuurlijke drive is. Omdat ze natuurlijk in hun werk ook tegen grenzen aanlopen en daar natuurlijk geen genoeg mee willen nemen.” (Interview Gezondheidszorg 1)

De rol van ‘employee champion’, zoals geschetst in het theoretisch kader, wordt in de praktijk niet uitgevoerd. Het is vaak de lijnmanager die deze rol op zich neemt. Deze lijnmanager signaleert de mogelijkheden tot innovatie en de behoeften van de medewerkers en speelt deze eventueel door aan derden. In dit onderzoek is deze rol toegewezen aan de HR manager en dus geïdentificeerd als ‘HR taak’. Uit onderzoek blijkt dat lijnmanagers goed in staat zijn om taken en verantwoordelijkheden van HR managers over te nemen, mits zij competent genoeg zijn. Een HR afdeling kan hierin faciliteren door aandacht te besteden aan de opleiding en motivatie van lijnmanagers. (Bos-Nehles, 2010) Daarnaast is het belangrijk dat de lijnmanager weet wat er van hem of haar verwacht wordt, er moet dus beleid geformuleerd worden vanuit de HR afdeling. Wanneer de lijnmanager dus op een juiste manier betrokken wordt bij het innovatieproces kan deze de taak van ‘employee champion’ op zich nemen. Lijnmanagers hebben namelijk meer direct contact met medewerkers op de werkvloer en hebben meer kennis van het primaire proces dan HR managers. Het is dan wel van belang dat HR managers een duidelijk beleid formuleren omtrent de verwachtingen die zij hebben op het gebied van innovatie en de lijnmanager ondersteunen in de uitvoering van dit beleid.

Als afsluiting van dit hoofdstuk rest er nog een kritische noot over het gebruiken van HRM praktijken. Niet iedere HR manager ziet namelijk het nut om hier uitgebreid aandacht aan te besteden. Het nadeel van HRM praktijken die innovatie stimuleren, is namelijk dat ze vaak geld kosten voor de organisatie. Het opleiden van medewerkers kost geld, het tijd vrij maken voor onderzoek kost geld, het stimuleren van risico's kan geld kosten wanneer er iets fout gaat et cetera. Daarnaast vormt de huidige opbouw van organisaties soms een beperking, zo blijkt ook uit de volgende passage:

“Wat je wel in je achterhoofd moet houden is dat dit een organisatie is waar veelal mensen ongeschoold zijn. Niet iedereen de Nederlandse taal machtig is. Dat is ook wel belangrijk voor je... Wil je een opleiding gaan starten, dan is dat wel je basis waar je mee moet starten.” (Interview Voedingsmiddelen 1)

Zo blijkt dat iedere organisatie uniek is en de vraag of HRM praktijken het geld ‘waard’ zijn zal onder andere liggen aan de noodzaak van innovatie voor de organisatie die voortkomt vanuit de organisatiestrategie en de kenmerken die de organisatie bezit. Wanneer een organisatie instrumenten wil inzetten om meer innovatief vermogen te creëren, is het dan ook waardevol om eerst een SWOT analyse te maken die speciaal gericht is op innovatie. Binnen een dergelijke analyse kan worden vastgesteld welke kansen er open liggen ten opzicht van innovatie en met welke zaken men rekening moet houden. Met die analyse in het achterhoofd kan HRM zeker een bijdrage leveren om innovatiedoelstellingen te bereiken. Dit kan zowel het geval zijn bij een organisatie die op kosten concurreert en het proces wil optimaliseren door middel van innovatie, als bij een organisatie met een differentiatie strategie die medewerkers meer bewust wil maken van het belang om goed te luisteren naar klantbehoeften die kunnen resulteren in nieuwe producten, als bij elk ander denkbaar geval waarbij medewerkers een rol spelen in het innovatieproces. En dat doen zij bijna altijd, innoveren is immers menselijk.

HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE, TEKORKOMINGEN EN VERDER ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen die gesteld zijn in dit onderzoek. Daarnaast worden de tekortkomingen van dit onderzoek besproken en worden er voorstellen gedaan voor verder onderzoek naar bovenstaande materie.

PARAGRAAF 1 CONCLUSIE

Wordt Human Resource Management door HR managers ingezet om het innoverend vermogen binnen organisaties te vergroten?

Wanneer de resultaten bestudeerd worden, moet geconcludeerd worden dat HRM inderdaad ingezet wordt om het innoverend vermogen binnen organisaties te vergroten, al is het in verschillende mate. In de technologiesector zijn organisaties over het algemeen veel meer bezig om het innoverend vermogen te vergroten door HRM te gebruiken. Dit doen zij door het inzetten van HRM praktijken, maar ook door het creëren van een cultuur waarin medewerkers zit prettig en uitgedaagd voelen.

In de sector Voedingsmiddelen is er duidelijk sprake van een overgangsfase. Er wordt toegewerkt naar een situatie waarbij medewerkers meer betrokken worden bij hun werk en ook uitgedaagd worden om hier kritisch naar te kijken. In de sector Gezondheidszorg wordt veel aandacht besteed aan innovatie (medisch-wetenschappelijk onderzoek en procesinnovatie), maar dit is vaak formeel vastgelegd.

Het bewustzijn van de bijdrage die HRM kan leveren aan innovatie binnen organisaties is in de meeste gevallen aanwezig. HR managers herkennen de relatie en noemen ook aspecten waarmee ze deze relatie vorm kunnen geven. Dat doen zij vooral door het gebruik van de 'strategic partner' rol. Het meepraten op strategisch niveau ervaren zij als de toegevoegde waarde voor HRM. In de meeste gevallen bevinden HR managers zich in een situatie waarin zij het management adviseren en ondersteunen in hun strategisch beleid. Dat de 'strategic partner' rol ook wordt ingezet ter bevordering van innovatie, blijkt uit de HRM praktijken die hiervoor gebruikt worden. De sector Technologie is hierin dominant. Dit zal ook te maken hebben met het verschil in innovatiebehoefte.

De rol van 'change agent' wordt vooral ingezet voor het veranderen van de organisatiecultuur, maar ook ter ondersteuning van medewerkers tijdens veranderingen in de organisatie. De rol van 'employee champion' als signalerende functie wordt op een veel mindere mate ingezet dan verwacht. Deze rol wordt vaak overgenomen door de lijnmanager, waarbij de HR manager ondersteuning biedt.

De problemen die HR managers tegen komen, zijn de krimpende arbeidsmarkt, met de inzet van PR als kans om dit probleem op te lossen. Daarnaast wordt de weerstand die geboden wordt door medewerkers bij veranderingen in de organisatie als problematisch ervaren. Dit kan een weerstand vormen voor veranderingen die het innovatief vermogen van organisaties moeten bevorderen.

De eindconclusie van dit onderzoek is dat HRM zeker een plaats heeft in het bevorderen van innovatief vermogen van organisaties, maar dat de relaties anders liggen dan van te voren was voorspeld. Dit heeft twee oorzaken. Enerzijds de ondersteuning die de HR manager krijgt van de lijnmanager. Anderzijds de rol die de organisatiecultuur heeft. HR managers herkennen organisatiecultuur als een intermediair zijn tussen HRM en de medewerker. Door deze twee aspecten liggen de relaties die in het theoretisch kader geschetst zijn, anders in de praktijk. Deze zijn weergegeven in figuur 3.

PARAGRAAF 2 TEKORTKOMINGEN ONDERZOEK

Uit de resultaten blijkt dat het erg moeilijk is om een eenduidig antwoord te formuleren op de deelvragen die zijn gesteld. Er zijn overeenkomsten tussen de verschillende organisaties en hun HR managers, maar ook veel verschillen. En het beleid dat gevoerd wordt en de HRM praktijken die daarvoor gebruikt worden laten zich niet in een hokje plaatsen.

Een antwoord op de hoofdvraag is daarentegen makkelijk te geven: Ja, HRM wordt gebruikt om het innoverend vermogen binnen organisaties te vergroten. Dit is echter een mager antwoord. Een meer volledig antwoord zou bijvoorbeeld een normatief oordeel bevatten. Helaas zal dit niet mogelijk zijn met het type onderzoek dat hier is uitgevoerd. Er spelen namelijk een paar problemen voor het geven van een normatief oordeel. Ten eerste verschillen organisaties in hun innovatiebehoefte, dit is al eerder voorbij gekomen in hoofdstuk 4. Om een oordeel te kunnen geven zou er een objectief meetinstrument ontwikkeld moeten worden waarbij beoordeeld kan worden in welke mate innovatie van belang is voor een organisatie. Wanneer innovatie van groot belang is zal ook de HR manager hier ondersteuning aan moeten bieden. En ook die ondersteuning zou objectief meetbaar gemaakt moeten worden. Wanneer aan deze beide voorwaarden voldaan is, is het mogelijk een duidelijk waardeoordeel uit te spreken.

Een ander aspect wat het antwoord op de hoofdvraag vollediger zou maken is de vraag *hoe* HRM wordt gebruikt om het innoverend vermogen binnen organisaties te vergroten. Deze vraag is met dit onderzoek wel te beantwoorden, in ogenschouw nemend dat het niet representatief is voor de gehele populatie van organisaties. Er zijn slechts 10 organisaties betrokken geweest bij dit onderzoek. Daarnaast is slechts de visie van één, en in sommige gevallen twee personen betrokken. Deze personen kijken vanuit een bepaald perspectief tegen de materie aan. Wanneer meerdere personen binnen de organisatie betrokken zouden zijn geweest (bijvoorbeeld medewerkers die de gevolgen van bepaalde HRM praktijken ondervinden), was er wellicht een ander beeld ontstaan. In dat geval kon er ook een beter beeld verkregen worden over de mate waarin sociaal wenselijke antwoorden werden gegeven. Tijdens de interviews is geprobeerd om dit soort antwoorden te vermijden door kritisch te zijn en door te vragen. Echter is het onvermijdbaar dat er sociaal wenselijke antwoorden ingeslopen zijn.

Een andere tekortkoming van het onderzoek is het feit dat de interviews semigestructureerd zijn afgenomen. Het voordeel hiervan is dat dit flexibiliteit geeft aan de onderwerpen die besproken worden. Een belangrijk nadeel is dat, vooral wanneer er minder tijd beschikbaar was, niet alle onderwerpen aan bod zijn gekomen. Op die manier zijn de interviews dus ook niet 1 op 1 te vergelijken. Echter ontstaat er wel een vollediger beeld van de situatie, vooral doordat voorafgaand aan de interviews nog slecht te voorspellen was wat deze situatie inhield en wat er in de praktijksituatie te verwachten viel.

Ondanks bovenstaande tekortkomingen is het doel van dit onderzoek zeerzeker bereikt. Het doel was een explorerend onderzoek dat een beter beeld geeft van de manier waarop HR managers tegen het begrip innovatie aankijken. De waarde van dit onderzoek zit dan ook niet in het geven van een compleet beeld, of waterdicht empirisch bewijs. De waarde is het geven van een beeld dat gebaseerd is op een reeks informatieve gesprekken met HR managers. Dit geeft aanleiding tot verder onderzoek waarbij de tekortkomingen van dit onderzoek vermeden dienen te worden.

PARAGRAAF 3 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Dit onderzoek heeft een algemeen beeld geschetst hoe er met de relatie tussen HRM en innovatie wordt omgegaan in de praktijk. Dit schept een basis voor verder onderzoek naar dit onderwerp, dat wellicht op een meer systematische manier kan worden uitgevoerd.

In paragraaf 1 van dit hoofdstuk is gesproken over het meer objectief maken van innovatiebehoeften van organisaties en de beoordeling van de mate waarin HR managers hier een waardevolle bijdrage aan leveren. Het ontwikkelen van een dergelijk instrument zou erg waardevol zijn voor de wetenschap, maar ook voor praktische toepassing.

Een andere waardevolle toevoeging op dit onderzoek zou een onderzoek zijn van dezelfde aard, maar met een kwantitatieve onderzoeksmethoden. Dit zou betekenen dat er meer generaliserende uitspraken gedaan kunnen worden. Het verder onderzoeken van de relaties zoals gepresenteerd in het conceptueel model in hoofdstuk 5 zou hierin meegenomen kunnen worden. Daarnaast zou het waardevol zijn om verschillende groepen medewerkers binnen de organisatie te onderscheiden en apart te onderzoeken. Zo zou men doelgroepen kunnen maken als; productiemedewerker, medewerker R&D, lijnmanager et cetera.

HOOFDSTUK 7 REFLECTIE

Dit hoofdstuk geeft een weergave van mijn persoonlijke visie op het onderzoek, met de nadruk op het onderzoeksproces. Dit geeft mij de mogelijkheid om u als lezer een beter beeld te geven van hoe mijn onderzoek is verlopen, wat de moeilijkheden waren, hoe ik het heb ervaren en wat ik ervan geleerd heb.

Ik ben mijn onderzoek begin april 2010 gestart. Dat wil zeggen, op dat moment werd het qua studie mijn hoofdactiviteit. Daarvoor was ik al een tijd bezig met de voorbereiding. Ik had al artikelen gelezen over het onderwerp en ik had ook al een groot deel van mijn plan van aanpak af. Dit plan bevatte al een deel van het theoretisch kader en ook de originele hoofd- en deelvragen.

Vanaf het moment dat ik 'echt' van start ging, heb ik in het afstudeerkamertje van de vakgroep OOHR gewerkt. Ik vond het erg fijn dat ik die plek had. Niet alleen door het contact met andere studenten, maar ook doordat je hen altijd dingen kon vragen. In het begin vond ik het best moeilijk om een duidelijke lijn uit te zetten van hoe ik het onderzoek aan ging pakken. Het was voor mezelf niet echt duidelijk wat ik nu wilde. Dit kwam onder andere door de grote vrijheid die ik had in het formuleren van de onderzoeksvragen en de methode van onderzoek. Toch heb ik dat wel als prettig ervaren, doordat ik op die manier er mijn 'eigen' onderzoek van kon maken.

Na veel gelezen te hebben en het maken van een theoretisch kader werd het tijd om HR managers te benaderen die mee wilde werken aan de interviews. In het begin viel dit een beetje tegen. Ik kreeg in het begin veel 'nee' als antwoord, of bedrijven reageerden helemaal niet. Dat bleek niet zo goed voor het vertrouwen dat ik in mijn onderzoek had. Maar na een tijdje liep het ineens veel beter en heb ik binnen een vrij korte tijd veel afspraken kunnen maken, waaronder met bedrijven die mijn voorkeur hadden. Dat gaf me echt een goed gevoel.

Ik was best gespannen voor de eerste interviews. In dat opzicht heb ik geleerd dat HR managers ook gewoon mensen zijn. Na een paar interviews werd ik namelijk een stuk minder zenuwachtig. Ik werd ook zelfverzekerder doordat de vragenlijst beter in mijn hoofd zat en de interviews over het algemeen goed liepen. Veel HR managers konden gepassioneerd over hun werk spreken en brachten dat enthousiasme op mij over. De gesprekken vond ik het leukste deel van het onderzoek, het uittypen ervan het minst leuke deel.

Na het uittypen kon ik beginnen met de analyse. Het programma Nvivo bleek een erg handig hulpmiddel te zijn. Voor mijn gevoel ging de analyse en de uiteindelijke uitwerking vrij vlot. Iets wat erg hielp daarbij, was dat ik door het uittypen van de interviews deze redelijk goed in mijn hoofd had zitten. Daardoor kun je, je gemakkelijk een passage of citaat herinneren.

Uiteindelijk heeft het proces iets langer geduurd dan verwacht (tot eind augustus), maar dit is voor mij geen schrikbarende vertraging.

Ik vond het onderzoek erg leuk om te doen. Het was erg leuk om HR managers te spreken over hun functie. Ik heb een beter beeld gekregen waar zij zich mee bezig houden. Hetzelfde geldt voor de staf van de vakgroep. Als student krijg je normaal gesproken weinig mee van het onderzoek wat er gedaan wordt. Door het contact binnen de vakgroep heb ik hier ook een beter beeld van gekregen en heb daar ook van geleerd.

De meest leerzame punten van het uitvoeren van deze bacheloropdracht vond ik dat je alles zelf moet uitzoeken. Normaal werk je in een groepje of kun je terugvallen op medestudenten, ook voor feedback op het werk. Nu moest je alles zelf doen en ook zelf beoordelen of het werk kwalitatief in orde was. Natuurlijk was het prettig dat er wel hulp beschikbaar was. Zo heb ik veel gehad aan de gesprekken met Martijn van Velzen en mijn kamergenoten.

Uiteraard zijn er dingen die ik in het vervolg anders zou doen. Het benaderen van bedrijven bleek soms lang te duren en de afspraken voor de interviews konden vaak pas laat gemaakt worden. Ik had hier eerder mee moeten beginnen, dit zou de voortgang versneld hebben. De reden dat ik er iets te laat mee begonnen ben is dat ik nog lang zoekende was naar de precieze invulling van mijn onderzoek. In het vervolg is het misschien verstandig om mezelf te dwingen op dit punt eerder de knoop door te hakken.

Concluderend kan ik zeggen dat het een erg leerzame tijd was die me een kijkje heeft gegeven in leuke bedrijven, in de vakgroep OOHR en ook in mijn eigen zwakke punten en talenten.

BIBLIOGRAFIE

- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research* (Eleventh Edition ed.). Belmont, USA: Thomson Wadsworth.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* , 625–641.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies* , 821–847.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The Line Makes the Difference: Line Managers as Effective HR Partners*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management* . Basingstoke Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Chesbrough, W. H. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review* , 35-41.
- De Nijs, W. (1998). *Organisatieontwikkeling en human resource management* (Vol. Human Resource management: concepten en benaderingen). (H. Doorewaard, & W. De Nijs, Eds.) Utrecht, Nederland : Lemma .
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation; Toward a Portfolio Approach. *The Journal of Product Innovation Management* (22), 238-250.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation* (25), 171–183.
- Gaspersz, J. (2009). *Dagelijks Innoveren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* (24:5).
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* (8:3), 264-276.
- Gupta, A., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Technology Management* (May-June), 41-48.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation* , 159-172.
- Innovatieplatform Twente. (2007). *Brochure Twentse Innovatieroute*. Enschede: Albers & De Vries communicatie.
- Koninklijke Ten Cate NV. *Jaarverslag 2009*.
- Looise, J. K., & De Leede, J. (2005). Innovatie en HRM: naar een integraal raamwerk. *Tijdschrift voor HRM* (Vol. 8 (4)), 5-23.
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Valle Cabrera, R. (2009). Knowledge as a Mediator HRM Practices and Innovative Activity. *Human Resource Management* (Vol. 48, No. 4), 485– 503.

- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How Strategic is HRM. *Human Resource Management* (Vol. 34, Number 2), 253-267.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* (Volume 6 Number 1), 64-74.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive* (vol. 19 no. 4), 95-106.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* (november-december), 77-90.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management EXECUTIVE* (Vol. 1, No. 3), 207-219.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal* (VOL 16 NO 1), 3-27.
- Stichting Twente Index. (2009). *Twente Index 2009*. Enschede: Stichting Twente Index .
- Strebel, P. (1996, May-June). Why Do Employees Resist Change:. *Harvard Business Review* , 86-92.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal* (Vol. 48, No. 3), 450-463.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3rd edition ed.). Chichester, West Sussex , England: John Wiley & Sons Ltd.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding values and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *HR the value proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Van Dale Woordenboek. (n.d.). Retrieved 08 03, 2010, from Van Dale:
<http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=bewustzijn>
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (vierde druk ed.). Den Haag: Lemma.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* (Vol. 5, No. 2), 171-180.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, A. S. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies* (41:2), 335-361.

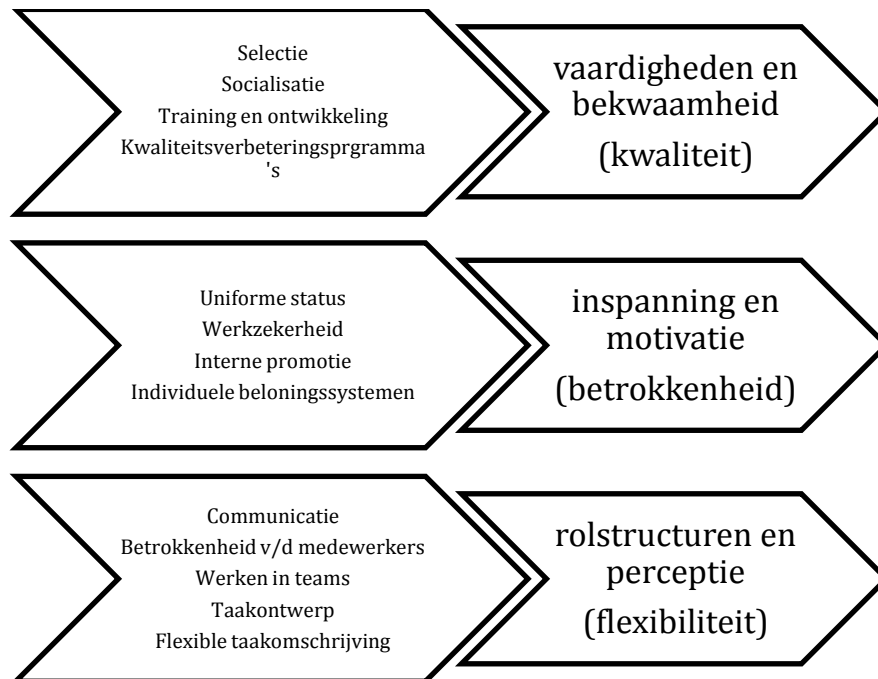
BIJLAGE 1

TABEL 5; GUEST (1987, P. 507)

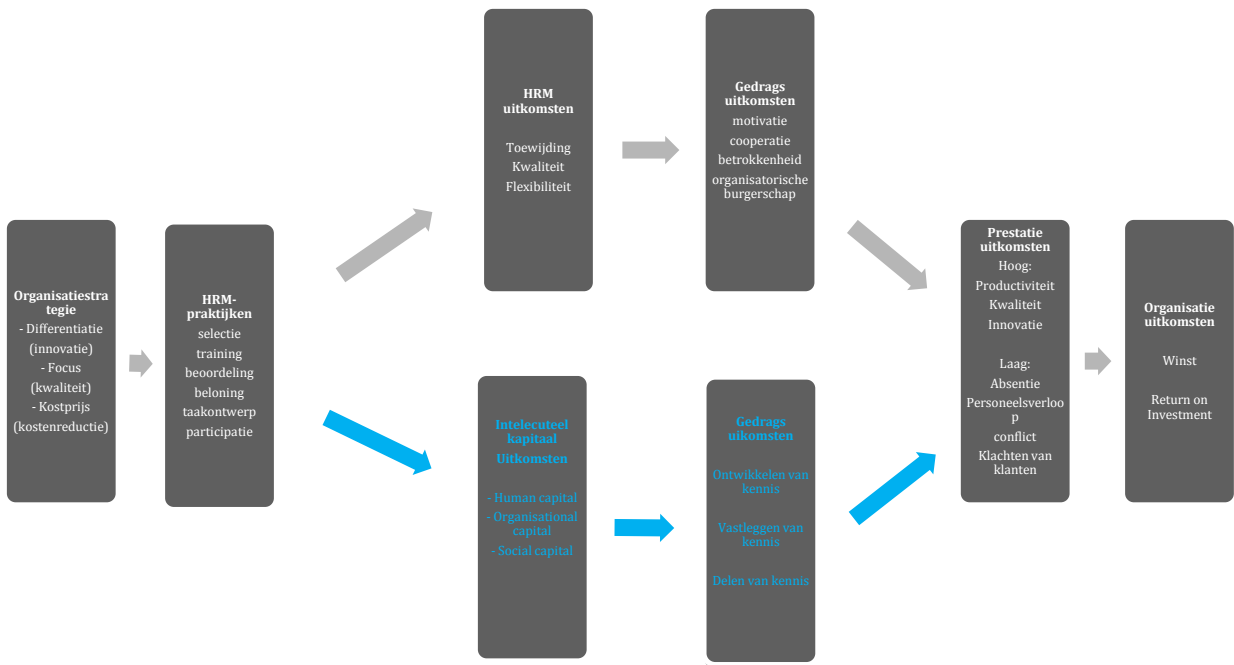
	Personeelsmanagement	HRM
Tijds en planning	Korte termijn Reactief Ad Hoc Marginaal	Lange termijn Proactief Strategisch Integraal
Psychologisch contact	Onderschikking	Betrokkenheid
Controlesysteem	Externe controle	Zelfcontrole
Arbeidsverhouding	Pluralistisch Collectief Weinig vertrouwen	'Unitarist' Individueel Veel vertrouwen
Aanbevolen structuur/systeem	Bureaucratisch/mechanisch Centraal Formeel vastgestelde rollen	Organisch Decentraal Flexibele rollen
Positie in de organisatie	Specialist/professional (stafffunctie)	Voor een groot deel geïntegreerd in het lijn management
Evaluatiecriterium	Minimalisatie van de arbeidskosten	Maximale benutting van de arbeid

BIJLAGE 2

TABEL 6 GUEST (1997, P. 269)



TABEL 7 AANGEPAST MODEL GUEST (1997, P. 270)



BIJLAGE 4

TABEL 8 GUPTA & SINGHAL (1993)

Effectieve HRM praktijken			
<i>HR planning</i>	<i>Functioneringsbeoordeling</i>	<i>Beloningssysteem</i>	<i>Carrière management</i>
Creëer teams met een gebalanceerde 'skill-mix'	Stimuleer het nemen van risico's	Vrijheid om onderzoek te doen	'Empowering' van medewerkers (zelfwaardering door autoriteit en mogelijkheden tot groei)
Neem de juiste mensen aan	Vraag om innovatie (doel)	Vrijheid om te falen	'Leading by example' (management is een rolmodel)
Vrijwillige inschrijving voor teams	Genereer of adopteer nieuwe ideeën	Vrijheid om teams te vormen	Doorlopende educatie
	Laat medewerkers elkaar beoordelen	Vrijheid om zaken te 'runnen'	
	Beoordeel vaak genoeg	Balans zoeken in loon en trots	
	Controleer het innovatieproces	Merkbare loonsverhogingen	
		Duale carrière tracks	
		Promotie vanuit de organisatie zelf	
		Herkenbare beloningen (erkenning)	
		Balans tussen individuele en team beloningen	

TABEL 9 ULRICH & BROCKBANK

Evolution of HR roles

Mid-1990s	Mid-2000s	Evolution of thinking
Employee champion	Employee advocate (EA), human capital (HC) developer	Employees are increasingly critical to the success of organizations. EA focuses on today's employee; HC developer focuses on how employees prepare for the future.
Administrative expert	Functional expert	HR practices are central to HR value. Some HR practices are delivered through administrative efficiency (such as technology), and others through policies, menus, and interventions, expanding the "functional expert" role.
Change agent	Strategic partner	Being a strategic partner has multiple dimensions: business expert, change agent, knowledge manager, and consultant. Being a change agent represents only part of the strategic partner role.
Strategic partner	Strategic partner	As above.
	Leader	The sum of the first four roles equals leadership, but being an HR leader also has implications for leading the HR function, collaborating with other functions, ensuring corporate governance, and monitoring the HR community.

From Dave Ulrich, *Human Resource Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

BIJLAGE 7

TABEL 10 GECOMBINEERD MODEL GUPTA & SINGHAL (1993)/ ULRICH (1997)

Organisatiestrategie en kerncompetenties van de organisatie			
Competentie pilaar	Consequentie pilaar	Bestuurlijke pilaar	Werkproces/ Capaciteiten voor verandering pilaar
Personeelsbezetting - Neem de juiste mensen aan - Promotie vanuit de organisatie zelf	Beoordeling - Laat medewerkers elkaar beoordelen - Beoordeel vaak genoeg	Organisatieontwerp - Creëer teams met een gebalanceerde 'skill-mix' - Vrijwillige inschrijving voor teams - Vrijheid om teams te vormen	Werkproces verbetering - Is zelf innovatie, namelijk procesinnovatie
Ontwikkeling - 'Empowering' van medewerkers (zelfwaardering door autoriteit en mogelijkheden tot groei) - Doorlopende educatie - Duale carrière tracks - Promotie vanuit de organisatie zelf - Vrijheid om onderzoek te doen	Beloning - Vrijheid om onderzoek te doen - Vrijheid om te falen - Vrijheid om teams te vormen - Vrijheid om zaken te 'runnen' - Balans zoeken in loon en trots - Merkbare loonsverhogingen - Duale carrière tracks - Promotie vanuit de organisatie zelf - Herkenbare beloningen (erkenning) - Balans tussen individuele en team beloningen	Beleid - Stimuleer het nemen van risico's - Vraag om innovatie (doel) - Genereer of adopteer nieuwe ideeën - Controleer het innovatieproces - 'Leading by example' (management is een rolmodel)	Veranderingsprocessen - Is zelf innovatie
		Communicatie - Vraag om innovatie (doel)	Stimuleren van leren voor verandering - Stimuleer het nemen van risico's - Vrijheid om onderzoek te doen - Vrijheid om te falen - Doorlopende educatie

BIJLAGE 8

TABEL 11 INTERVIEWPROTOCOL

Blok	Interviewdoel	Praktisch(e) doel(en)	Auteur(s)
Introductie	Het introduceren van de onderzoeker, het onderzoek, het doel, de structuur enz.		
Inleiding	Het achterhalen van algemene informatie over de organisatie en de HR manager.	De organisatiecontext begrijpen.	
Begrip: Innovatie	Het onderzoeken van de visie/begripsdefinitie van de HR manager op innovatie en in hoeverre deze terugkomt in de organisatie.	1. Nagaan of de HR manager het uitgebreidere begrip (schema van Tidd et. Al (2005)) van innovatie noemt en herkend. 2. Onderzoeken of de HR manager innovatie als ondersteuning van de organisatiestrategie ziet.	(Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005) Zie paragraaf 1
Begrip: HRM	Het onderzoeken van de visie/begripsdefinitie van de HR manager op HRM en in hoeverre deze terugkomt in de organisatie.	1. Visie/begripsdefinitie indelen naar de begrippen HRM versus Personeelsmanagement. 2. Onderzoeken of de HR manager HRM als ondersteuning van de organisatiestrategie ziet.	(Guest, 1987) Zie paragraaf 2
Relatie: HRM→innovatie	Het onderzoeken <i>of</i> en <i>hoe</i> de HR manager de relatie tussen HRM en innovatie ziet.	Onderzoeken of relaties tussen HRM en innovatie herkend worden, inclusief kennis als intermediair.	Zie paragraaf 2 en bijlage 3
Relatie: 'Strategic partner'→innovatie	Het onderzoeken <i>of</i> en <i>hoe</i> de HR manager invulling geeft aan de rol van 'strategic partner' ter	Onderzoeken of de HR manager handelt naar de	(Guest, 1997)

	ondersteuning van innovatie, inclusief kansen en problemen die spelen bij de invulling van deze rol.	vijf uitdagingen die Ulrich (1997) noemt en in hoeverre de vier pilaren die Ulrich (1997) noemt ingevuld worden met HRM praktijken die innovatie bevorderen (Gupta & Singhal, 1993).	(Gupta & Singhal, 1993) Zie paragraaf 3 en bijlage 7
Relatie: 'Employee champion' → innovatie	Het onderzoeken <i>of</i> en <i>hoe</i> de HR manager invulling geeft aan de rol van 'employee champion' ter ondersteuning van innovatie, inclusief kansen en problemen die spelen bij de invulling van deze rol.	Onderzoeken wat er wordt gevraagd van medewerkers op het gebied van innovatie en welke middelen hiervoor ter beschikking worden gesteld door de organisatie.	(Subramaniam & Youndt, 2005) (Gupta & Singhal, 1993) (Ulrich, 1997) Zie paragraaf 3
Afsluiting	Afsluiting van het interview.		

BIJLAGE 9

TABEL 12 HRM PRAKTIJKEN IN DE PRAKTIJK (GUPTA&&SINGHAL, 1993)

	<i>Gebruik in de onderzochte praktijksituaties</i>	<i>Quote</i>	<i>Organisatie</i>
HR planning			
Creëer teams met een gebalanceerde 'skill-mix'	Vooraf aan de orde bij organisaties die technische producten ontwikkelen.	Dan denk je, oh, dan moet ik nog een mechanicus hebben (...) Dan moet je nog twee software engineers hebben. En een elektronica...	Technologie 1
Neem de juiste mensen aan	Wordt als belangrijke HR praktijk gezien in alle organisaties. Als medewerkers innovatief moeten zijn, wordt hier specifiek aandacht aan besteed.	Ik kan vanuit een CV al zien vaak, van is het iemand die voor ontwikkeling gaat, of is het iemand die veel behoudender is, die afwachtend is, reactief is. Kan je uit een CV al zien. Dus voordat iemand bij ons binnenkomt, dat is niet zo makkelijk.	Technologie 3
Vrijwillige inschrijving voor teams	Is in de praktijk slecht haalbaar, er wordt wel vaak rekening gehouden met de wensen/ontwikkeling van medewerkers en zo een team gekozen.	Mensen kunnen dus in persoonlijke gesprekken alles aangeven. En als zij daar een bepaalde voorkeur voor hebben, voor iets, dan proberen we daar rekening mee te houden.	Technologie 3
Functioneringsbeoordeling			
Stimuleer het nemen van risico's	Wordt vooral in de sector technologie als belangrijk onderdeel van de cultuur ervaren.	Ja dit is een hele belangrijke, het stimuleren van risico's. Echt, we schreeuwen het van de daken. Steek je hoofd maar boven het maaiveld uit. En wij zorgen er wel voor dat hij er niet af gaat.	Technologie 5
Vraag om innovatie (doel)	Innovatie is nooit direct een criterium op zich in de beoordeling van medewerkers. Echter wordt hier wel indirect aandacht aan gegeven, bijvoorbeeld door persoonlijke ontwikkeling als doel te stellen.	Jaarlijks vindt een beoordelingsgesprek plaats, van goh, hoe gaat het nou met jou, welke competenties voldoe je, welke competenties voldoe je niet, en welke groei moet je gaan inzetten. Dus er wordt ook altijd ingezet op groei. Als op een gegeven moment mensen uitgegroeid zijn, en het niveau is op een gegeven moment te laag, dan kunnen we misschien beter uit elkaar gaan.	Technologie 1
Genereer of adopteer nieuwe ideeën	Wordt in alle sectoren als belangrijk instrument gezien voor innovatie. Er is vaak beleid over hoe er met ideeën van medewerkers omgegaan wordt.	... maar daar zie ik nou iets wat volgens mij anders, beter, efficiënter zou kunnen. En die ideeën kunnen ingediend worden. Die worden door een commissie beoordeeld en indien bruikbaar ook beloond.	Technologie 4

Laat medewerkers elkaar beoordelen	Wordt toegepast in de technische sector. Echter lopen de meningen uiteen, van erg belangrijk tot niet wenselijk.	De medewerkers houden er niet van om door hun gelijke te worden beoordeeld. Sterker nog, als je dat gaat doen krijg je een heel sterk nivellerend karakter, en dat willen we juist niet, we willen een onderscheidend karakter hebben.	Technologie 2
Beoordeel vaak genoeg	HR managers zien dit meer als vanzelfsprekend. Meestal wordt 1 keer per jaar beoordeeld en gebeurt dit door de line-manager.	KA: Ja, één keer per jaar is genoeg? BV: Ja zat, is echt zat.	Technologie 2
Beloningssysteem			
Vrijheid om onderzoek te doen	Dit wordt vaak toegestaan wanneer het in het belang is van de organisatie. Hiervan is vooral sprake in de technologie sector.	Dus ja, hij mag het zelf verdelen, en dat zie je ook hè. Dat een maatschap of een vakgroep afspraken maakt omwille van een bepaald onderzoek, dat iemand daar tijd aan mag besteden. Dat er een stukje gecompenseerd wordt. Daar heb je allerlei varianten in denkbaar. Maar uiteindelijk, als er geen productie gedraaid wordt, komt er geen geld binnen.	Gezondheidszorg 1
Vrijheid om te falen	Wordt vooral in de sector technologie als belangrijk onderdeel van de cultuur ervaren.	En ook al ga je dan een keer op je bek, om het maar plat te zeggen. Dat wordt heel erg gestimuleerd. Dus juist dat je out-of-the-box denkt. Een keer wat anders, in plaats van behouden en laten we het maar volgens de beproefde methode gaan doen.	Technologie 1
Vrijheid om teams te vormen	Is in de praktijk slecht haalbaar, er wordt wel vaak rekening gehouden met de wensen/ontwikkeling van medewerkers. De teams worden meestal door het management ingedeeld. Soms kunnen medewerkers wel aangeven graag in een team te willen. Zie ook 'Vrijwillige inschrijving voor teams'	Dat we inderdaad constant projectteams hebben die zaken gaan ontwikkelen en gaan bekijken. Heb je een groot probleem met kwaliteit en wordt er een team samengesteld, dan wordt er gekeken, wie zijn dan de mensen die daaraan willen deelnemen. Of productontwikkeling, of productinnovaties, of veranderingen in de organisatie zelf. We gaan met de lean wijze werken, hoe gaan we dat doen? Er wordt constant gekeken wie daar een rol in kan spelen. Maar het zijn trouwens wel vaak steeds dezelfde mensen hoor.	Technologie 2
Vrijheid om zaken te 'runnen'	Deze praktijk wordt vooral in de sector Technologie als waardevol gezien, mits het bijdraagt aan de doelen van de organisatie.	Dan blijven we even hier bij dit voorbeeld, waarin iemand dat idee ontwikkeld heeft om met elkaar te kunnen communiceren onder wat andere omstandigheden dan we normaliter gewend zijn. En hij heeft dat helemaal in zijn uppie gewoon klaar gemaakt. Uiteindelijk heeft dat geresulteerd in een bijeenkomst twee weken geleden, en in de tussentijd heeft hij de vrijheid gekregen om het gewoon verder te ontwikkelen. Sterker nog, er komt nu nog een	Technologie 5

		andere vorm van vrijheid om de deur kijken van, gaan we het ook vermarkten?	
Balans zoeken in loon en trots	Is niet vaak naar voren gekomen. In één organisatie was dit wel sterk het geval.	Wij hebben eigenlijk geen verloop. Dus ja. Je ziet dat mensen gewoon, zijn trots op hun werk en organisatie. En mensen lopen altijd met *Technologie 1* truien en t-shirts en die vinden dat echt leuk en zijn echt trots om daar te werken.	Technologie 1
Merkbare loonsverhogingen	Het wordt als belangrijk ervaren om medewerkers te belonen op basis van hun functioneren. Vaak is loonsverhoging gekoppeld aan de beoordeling. Hier worden vaak doelen uit het Persoonlijk Ontwikkelings Plan in meegenomen.	Binnen de bakkers CAO is er geen flexibele beloning of prestatiebeloning. Zou je in kunnen voeren. (...) We hebben ons al vaak over dat vraagstuk gebogen. Ik ben er altijd wel wat huiverig voor, want als je ieder geval naar een financiële beloning kijkt, is altijd maar een tijdelijke prikkel. En ik vind het algemeen goed faciliteren van de zaken van je medewerkers, dat ze het gewoon goed voor elkaar hebben, in alle facetten. Dat is een structurele prikkel en dat werkt beter dan incidenteel als ze iets bereikt hebben, in welke vorm dan ook, iets toe te schuiven.	Voedingsmiddelen 3
Duale carrière tracks	In carrièrepaden wordt meestal goed gekeken wat de wensen van de medewerker zijn. Duale carrière tracks zijn daar een onderdeel van. Vooral in de technische sector.	... dan kunnen ze doorgroeien en dan komt er een keuzemoment. Ga je echt voor de techniek zeg maar, of ga je voor het management. Er zijn er een aantal die zeggen van nee, dat management, ik wil echt vaktechnisch bezig zijn. En er zijn er een aantal die graag meer op management ontwikkelen. En hier splitst zich dan de ontwikkeling.	Technologie 3
Promotie vanuit de organisatie zelf	Medewerkers wordt vaak de mogelijkheid geboden tot interne promotie.	We proberen juist heel erg van onderuit, of interne succession planning te bewerkstelligen. Dus dat medewerkers van M-2, de kans krijgen om door te stromen naar M-1.	Technologie 5
Herkenbare beloningen (erkenning)	Wanneer medewerkers iets uitmuntends hebben gedaan wordt hier vaak erkenning aan gegeven. Vooral in de technische sector.	Natuurlijk vanuit de HR stimuleren we innovatie wel, maar dan heb je het over de awards die je kenbaar stelt. Of een gratificatie beleid dat we hebben. We hebben twee weken geleden, heb ik nog iemand naar voren laten roepen door de directeur, en die kreeg ook een beloning, omwille van patenten en octrooien wat goed gekeurd was. Dat gebeurt hier heel vaak, mensen ontwikkelen iets, wordt vastgelegd in patenten, en er staat hier gewoon een vergoeding tegenover, een extra gratificatie heet dat.	Technologie 5
Carrière management			
'Empowering' van medewerkers (zelfwaardering door autoriteit en	Er wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling en groei van medewerkers.	Maar meer eigen verantwoordelijkheid, ben ik gewoon echt van mening, dat uiteindelijk een bedrijf daar meer aan gaat hebben.	Voedingsmiddelen 2

mogelijkheden tot groei)	Daarnaast zijn veel HR managers zich bewust dat wanneer medewerkers meer autoriteit krijgen, dit goed kan zijn voor de prestaties die ze neerzetten.	Dus denk gewoon aan efficiëntie, maar ook aan resultaat, aan inspiratie, vernieuwing, hè, ik bedoel, iemand zal, tenminste dat zie ik gewoon ook uit ervaring, iemand zal sneller iets uit een bepaalde inspiratie oppakken op het moment dat hij een breed verantwoordelijkheidsgebied heeft. In vergelijking met dat jij gewoon je takenpakketje hebt en je takenpakket afwerkt.	
'Leading by example' (management is een rolmodel)	Dit kwam niet veel naar voren in de interviews.	Teamleiders is dan een ander verhaal. Dat zijn meer echt dezelfde types als de techneuten zelf. Ja, in hoeverre dat een rolmodel is weet ik niet.	Technologie 1
Doorlopende educatie	Wordt gezien als een heel belangrijke HR praktijk voor innovatie. Wanneer het woord innovatie genoemd wordt, wordt er door HR managers vaak direct het woord opleiding aan gekoppeld.	Dat is dus iets waar ik van zeg, dat moet je wel doen, wil je innoverend kunnen zijn, tot en met het laagste niveau. Dus dat hebben wij behoorlijk opgepakt. In de productie loopt een heel opleidingstraject. Dus iedereen krijgt EVC, verworven competenties. Dat is de start daarvan en daarna krijgt iedereen een soort vapro achtige opleiding. Dus iedereen, vanuit de vloer zeg maar, is dat hele traject ook opgestart. Maar dat is natuurlijk collectief. En als je hier kijkt, dan zijn we nu heel druk met eigenlijk meer wensen, behoeften vanuit zowel de medewerker als vanuit ons, in kaart te brengen en dat hele opleidingsprogramma op te starten.	Voedingsmiddelen 2

