

# Vernieuwing van HRM voor medewerker-gedreven innovatie

Maarten Renkema

*Het belang van innovatie capaciteiten bij medewerkers wordt breed onderkend. Alle medewerkers zijn een potentiële bron van innovatie. Om deze bron aan te kunnen boren dienen medewerkers gestimuleerd en betrokken te worden bij innovatie. HRM heeft daarom een grote rol bij het aanjagen van de innovatie prestatie van organisaties. Dit artikel gaat in op de resultaten van een proefschrift, waarin werd onderzocht hoe innovatief HRM een bijdrage kan leveren aan innovatie vanaf de werkvloer. Het onderzoek is gericht op de bijdrage van medewerkers op de werkvloer aan innovatie processen en de rol van HRM als stimulerende en faciliterende factor. Daarbij is de relatie tussen HRM en medewerker-gedreven innovatie op meerdere organisatieniveaus (multilevel) blootgelegd en verder ontwikkeld. Door dit multilevel perspectief te gebruiken, geven de resultaten inzicht in de manier waarop de implementatie van HRM-innovaties de HRM functie veranderen, op welke manier HRM leidt tot innovatief werkgedrag en op welke wijze HRM kan bijdragen aan bottom-up innovatie processen. Op basis van vijf verschillende studies kunnen we concluderen HRM een positieve bijdrage kan leveren aan medewerker-gedreven innovatie.*

## **HRM als een systeem**

Gemotiveerd door het feit dat innovatie bijdraagt aan het succes van organisaties (Anderson, Poto nik, & Zhou, 2014) zijn onderzoekers steeds meer bezig de bijdrage van HRM aan innovatieuitkomsten te bestuderen (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017; Seeck & Diehl, 2017). HRM praktijken zoals trainingen, autonome taken, werken in teams en beloningen zijn activiteiten om innovatie te stimuleren, doordat een organisatie hierdoor een innovatief klimaat creëert (Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006) en het menselijk kapitaal versterkt (De Winne & Sels, 2010). Waar theoretisch en empirisch onderzoek zich voorheen

---

Dr. M. Renkema promoveerde (cum laude) op 1 november 2018 onder begeleiding van prof. dr. T. Bondarouk en dr. J.G. Meijerink aan de Universiteit Twente, HRM vakgroep. Renkema is nu werkzaam als postdoctorale onderzoeker aan de HRM vakgroep van de Universiteit Twente.

met name heeft gericht op de werking van de HRM-innovatie relatie op organisatieniveau, zijn onderzoekers zich recentelijk meer bewust van het feit dat het verband tussen HRM en innovatie op meerdere organisatieniveaus betrekking heeft (Shipton, Budhwar, Sparrow, & Brown, 2016) en hierdoor een zogenaamd multilevel kenmerk bevat. Echter, het merendeel van de theorieën en empirische onderzoeken zijn gefocust op het leggen van een verband tussen HRM en innovatie op het organisatieniveau. Hierdoor weten we nog relatief weinig over hoe HRM een bijdrage levert aan innovaties. De medewerker staat namelijk centraal in het innovatieproces, als belangrijke bron van innovatieve ideeën. Om die reden concentreert dit onderzoek zich op het concept ‘medewerker-gedreven innovatie’, dat uit gaat van de mogelijkheid dat alle medewerkers kunnen bijdragen aan het genereren en implementeren van nieuwe ideeën, producten, services en/of processen (Renkema, Meijerink, & Bondarouk, 2018, p. 7). Dit betekent dat medewerkers ook gestimuleerd kunnen worden om innovatief te zijn in een context waar dit niet vereist is c.q. waar het geen onderdeel is van het reguliere takenpakket.

Door hierop te focussen kunnen we meer kennis opdoen over hoe innovatieve ideeën van medewerkers vanaf de werkvloer zich binnen organisaties ontwikkelen en welke rol HRM activiteiten hierbij spelen. Op basis van de bestaande literatuur wordt gesteld dat de rol van HRM in het bevorderen van innovatie prestaties verklaard kan worden aan de hand van de invloed die HRM activiteiten hebben op ervaringen, houdingen en gedragingen van medewerkers (Ostroff & Bowen, 2000; Wright & Boswell, 2002). Het onderzoek<sup>1</sup> dat in dit artikel centraal staat is er op gericht om de onderliggende mechanismes in de relatie tussen innovatief HRM en medewerker-gedreven innovatie te exploreren en verklaren (Renkema, 2018). Innovatief HRM verwijst hierbij naar de bewuste introductie en toepassing van significante vernieuwingen van het HRM-beleid binnen organisaties, waarbij in dit onderzoek is gekeken naar de introductie en implementatie van zelfsturende teams en praktijken op het gebied van medewerker betrokkenheid.

In dit artikel wordt ingegaan op vier uitdagingen die samenhangen met de onderliggende mechanismes in de relatie tussen innovatief HRM en medewerker-gedreven innovatie. Uitdaging 1 is de onderontwikkelde relatie tussen HRM en innovatie, waarbij we bestuderen op welke manier de HRM-literatuur kan leren van principes van multilevel theorie. Uitdaging 2 is gebaseerd op de implicaties van het introduceren van een innovatief HRM-beleid. Hierbij onderzoeken we hoe de verantwoordelijkheid van HRM-activiteiten wordt vormgegeven. Uitdaging 3 vormt het bestuderen van onderliggende mechanismes in de relatie tussen HRM en innovatief werkgedrag. Hiermee wordt het bewust creëren, introduceren en toepassen van nieuwe ideeën in het werk of de organisatie bedoeld, met het idee om de eigen prestaties of die van het team of de organisatie te verbeteren (Janssen, 2000). We testen de relatie tussen ervaren HRM-be-

<sup>1</sup> Dit artikel is gebaseerd op het promotieonderzoek van Maarten Renkema met de titel ‘Innovating HRM for Employee-Driven Innovation: A Multilevel Perspective’ (Renkema, 2018)

leid en innovatief werkgedrag en kijken we specifiek naar de rol van medewerker ervaringen en houdingen. Als laatste is uitdaging 4 gericht op het ontwikkelen van het bottom-up perspectief binnen de HRM – innovatie relatie. Door deze uitdagingen te adresseren vinden we antwoord op de hoofdvraag: “Op welke manier draagt innovatief HRM bij aan medewerker-gedreven innovatie?” Hierbij is het doel om te bestuderen hoe en waarom vernieuwingen van HRM-activiteiten kunnen bijdragen aan medewerker-gedreven innovatie. Wat betreft de uitkomsten is derhalve zowel gekeken naar gedrag van werknemers (innovatief werkgedrag) als naar verschillende types innovatie (zoals nieuwe producten, processen of procedures).

De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst wordt het onderzoeksontwerp, inclusief de onderzoeksvragen en de onderzoeksmethode van de deelonderzoeken uitgelegd. Vervolgens bespreken we de uitkomsten van de verschillende deelstudies. Het artikel eindigt met de conclusies en de aanbevelingen voor de praktijk.

### Method(e)s en onderzoeksontwerp

Om aan de vier uitdagingen het hoofd te bieden is gebruik gemaakt van een mix van verschillende methodologieën. Tabel 1 bevat een overzicht van de deelstudies, de bijbehorende onderzoeksvraag en de onderzoeksmethode in het betreffende deelonderzoek.

Studie	Onderzoeksvraag	Methode
Studie 1:	“Wat kan HRM-onderzoek leren van de principes van multilevel theorie?”	Systematische literatuurstudie op basis van 88 gepubliceerde empirische HRM-studies.
Studie 2:	“Wat zijn de belangrijkste veranderingen van de HRM-functie wat betreft actoren en activiteiten wanneer zelfsturende teams worden geïmplementeerd?”	Casestudie zorginstelling: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 interviews, documenten en observaties.</li> <li>• Bestuur, (lijn) management, HR-professionals en teamleden.</li> </ul>
Studie 3:	“In welke mate mediëren autonomie en affectieve betrokkenheid de relatie tussen op hoge betrokkenheid gericht HRM-beleid en innovatief werkgedrag van medewerkers?”	Enquête zorginstellingen (567 respondenten). Analyse op basis van Structural Equation Modelling.
Studie 4:	“Hoe kan HRM een bijdrage leveren aan het bottom-up proces van innovatie in een geformaliseerde context?”	Casestudie medisch lab: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 interviews.</li> <li>• Analyse van 100+ initiatieven.</li> </ul>
Studie 5:	“Wat zijn de meest waardevolle multilevel onderzoeksvragen, theorieën en methoden om het multilevel denken verder te bevorderen?”	Conceptuele studie: het ontwikkelen van een onderzoeksagenda

Tabel 1. Overzicht van onderzoeksvragen en methodologieën

Uitdaging 1 is opgepakt in een uitgebreide literatuurstudie gedaan naar de vraag wat HRM-onderzoek kan leren van de principes van multileveltheorie. Op basis van een analyse van 88 gepubliceerde empirische HRM-studies is een nieuw multilevel raamwerk ontwikkeld en zijn richtlijnen gemaakt hoe het multilevel perspectief binnen HRM zich verder kan ontwikkelen. Ook deelstudie 5 heeft deze uitdaging aangepakt, door een onderzoeksagenda op te stellen met onderzoeksvragen, theorieën en methoden op het gebied van multilevel HRM.

Ter beantwoording van uitdaging 2 is een diepgaande casestudie uitgevoerd. Studie 2 is uitgevoerd bij een zorginstelling in de langdurige- en ouderenzorg. Data binnen deze longitudinale casestudie werden verzameld op basis van documentanalyses, interviews en observaties bij de twee organisaties. De casestudie bij de zorginstelling had als doelstelling om te begrijpen hoe de HRM-functie verandert wanneer organisaties besluiten om een HRM-innovatie te implementeren (uitdaging 2). In dit onderzoek stond als HRM-innovatie de implementatie van het zelfsturende team centraal en werd onderzocht op welke manier de HRM-actoren en activiteiten veranderen. Bij de zorginstelling werden 70 interviews uitgevoerd, met medewerkers van alle organisatieniveaus. Zo werden directie en management bevraagd over de missie en visie achter de recente introductie van zelfsturende teams, werden lijnmanagers en HRM-professionals gevraagd naar hun rol bij deze veranderingen en werden meer dan 40 medewerkers geïnterviewd over hun nieuwe verantwoordelijkheden en percepties.

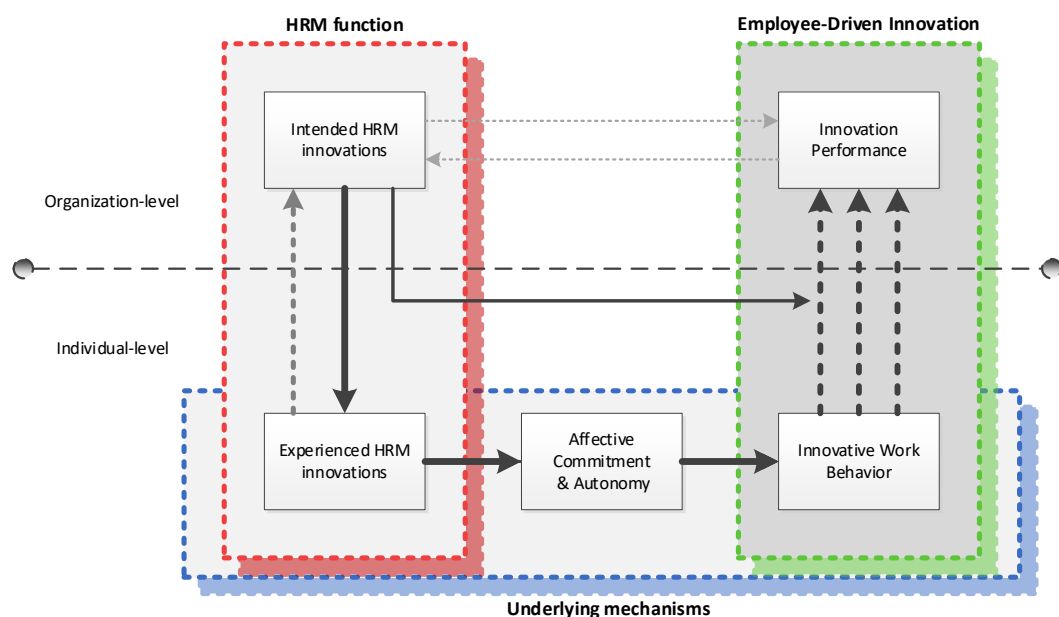
Voor het beantwoorden van uitdaging 3 is een dataset verzameld van bijna 600 zorgmedewerkers bij 4 zorginstellingen in Nederland (studie 3 in tabel 1). Op basis van vragenlijsten en objectieve data uit personeelsbestanden werd onderzocht hoe percepties van het HRM-beleid leiden tot meer innovatief werkgedrag. Met deze studie hebben we willen vaststellen dat medewerkers verschillende HRM-percepties hebben en dat deze percepties gevolgen hebben voor hoe innovatief medewerkers zijn. Belangrijker nog was dat we hebben onderzocht hoe medewerker attitudes dit effect verklaren. Hieronder zullen de belangrijkste resultaten worden beschreven en nader worden toegelicht.

Een tweede casestudie (deelstudie 4) bij het medisch laboratorium was gericht op het exploreren van innovatieprocessen vanaf de werkvloer (uitdaging 4). Op basis van 40 interviews werd onderzocht hoe deze innovatieprocessen in zijn werk gaan en welke factoren hierbij een belangrijke rol spelen (waaronder de rol van HRM-activiteiten). Op deze manier werden meer dan 100 verschillende initiatieven geïdentificeerd en op basis hiervan werden innovatieroutes in kaart gebracht.

## Resultaten

### *Multilevel relatie tussen HRM en innovatie (deelstudie 1 en 5)*

De relatie tussen HRM en innovatie overstijgt meerdere organisatie-niveaus en is daarom inherent een multilevel fenomeen (Kozlowski & Klein, 2000; Ostroff & Bowen, 2000). Om te verklaren hoe HRM-beleid tot betere innovatieprestaties leidt is het belangrijk om te wijzen op het feit dat karakteristieken van medewerkers een belangrijke rol spelen. Door gebruik te maken van het zogenaamde badkuipmodel van Coleman (1990) laten we zien dat de medewerker op de werkvloer een belangrijke schakel is in de relatie tussen HRM en innovatie. (Figuur 1). Dit theoretische model is op basis van het literatuuronderzoek ontwikkeld om verschillende HRM-theorieën te integreren en de verschillende empirische deelstudies aan op te hangen.

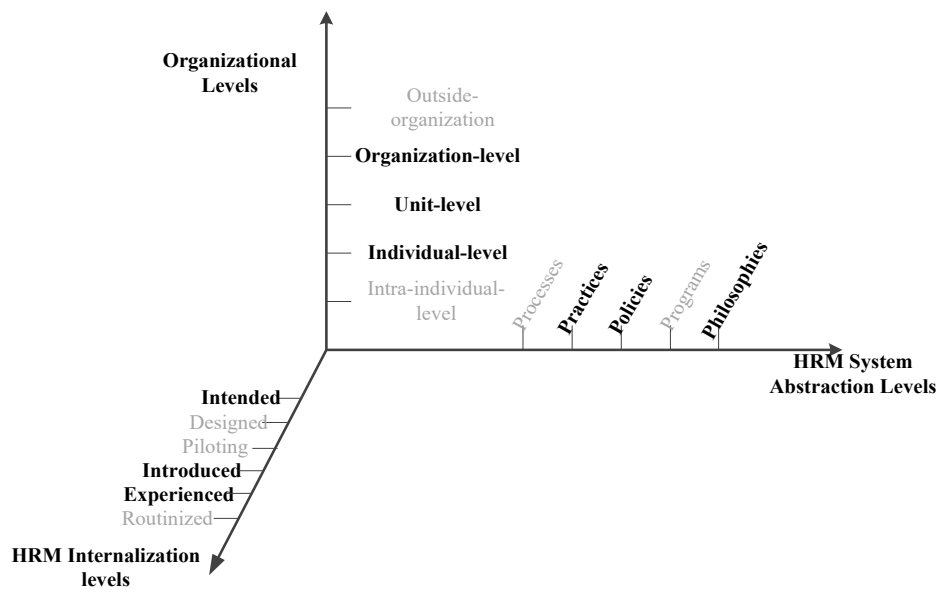


Figuur 1. Raamwerk Innovatief HRM voor Medewerker-Gedreven Innovatie (Renkema, 2018)

Het is van belang om deze relatie op ten minste twee organisatieniveaus te analyseren. Het model illustreert hoe innovatieprestaties op het organisatieniveau verklaard kunnen worden aan de hand van mechanismes op het individuele, medewerker-niveau. Innovatieprestaties kunnen worden verklaard aan de hand van innovatief werkgedrag van medewerkers op het individuele-niveau. Deze gedragingen zijn het resultaat van de individuele houding en beschikbare middelen, welke worden beïnvloed door HRM-ervaringen en percepties van medewerkers. Hoe medewerkers HRM ervaren en hierop reageren is afhankelijk van de HRM-intenties en implementaties van HRM-activiteiten door de organisatie. Ervaringen van medewerkers zijn namelijk niet altijd hetzelfde als het geïntroduceerde HRM beleid (Aryee, Walumbwa, Seidu, & Otaye, 2012; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009).

Om dit multilevel verband beter te begrijpen onderzoeken we op welke manier de beginselen van multilevel theorie het HRM-onderzoek kunnen verbeteren (Renkema, Meijerink, & Bondarouk, 2017). Op basis van een korte geschiedenis van het multilevel denken in HRM-onderzoek pre-

senteren we de zogenaamde ‘Multilevelty Cube’ (Figuur 2), een kubus model waarin drie dimensies van multilevel HRM-onderzoek zijn geïntegreerd: (1) abstractieniveaus, (2) internalisatieniveaus en (3) organisatieniveaus. Dit model houdt in dat binnen HRM een onderscheid gemaakt moet worden tussen HRM-activiteiten (filosofieën, beleid en instrumenten), implementatie (intenties, werkelijk en ervaren) en de plek binnen de organisatie waar deze activiteiten plaatsvinden (organisatie, team, en individu) om goed te kunnen analyseren welk effect HRM heeft.



Figuur 2. De multidimensionale “Multilevelty Cube”

Door voort te borduren op de principes van het bouwen van multilevel theorieën (Kozlowski & Klein, 2000), hebben we in deelstudie 1 verder onderzocht hoe het huidige HRM-onderzoek het multilevel gedachtegoed heeft toegepast. Uit de systematische literatuurstudie blijkt dat een veelvoud van gebieden binnen multilevel onderzoek onontdekt is. Zo wordt er in empirische HRM-onderzoeken weinig onderscheid gemaakt tussen de inhoud en het proces van bottom-up fenomenen. De inhoud omvat de individuele onderdelen van een geaggregeerde variabele, bijvoorbeeld de individuele kennis die onderdeel is van het menselijk kapitaal van de gehele organisatie. Het proces verwijst naar de interacties tussen de individuele onderdelen welke uiteindelijk leiden tot aggregatie, in dit geval van menselijk kapitaal. In huidig onderzoek worden hoofdzakelijk concepten bestudeerd waarbij wordt uitgegaan van gelijke inhoud (compositie), terwijl er ook meer aandacht voor heterogene inhoud zou moeten zijn. Dit zou kunnen door bijvoorbeeld te kijken naar compilatiemodellen waar kennis en achtergrond van medewerkers verschillend zijn. Daarnaast is tijd een belangrijke factor in multilevel onderzoek waar in empirisch HRM-onderzoek weinig aandacht wordt besteed: multilevel effecten veranderen van richting over de tijd tussen top-down en bottom-up. Bijvoorbeeld in het geval van organisatieklimaat; dat ontstaat op een bottom-up manier, waarna het vervolgens een top-down effect heeft op medewerkers.



*Implicaties van het introduceren van innovatief HRM (deelstudie 2)*

Het tweede thema – behorend bij uitdaging twee – vormt de implementatie van innovatief HRM-beleid. Diverse onderzoeken laten zien dat de ervaren HRM-activiteiten niet altijd aansluiten bij het ontwikkelde HRM-beleid (Aryee et al., 2012; Bondarouk, Looise, & Lempsink, 2009; Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013; Liao et al., 2009). Nishii and Wright (2007) hebben een model ontwikkeld waarbij het verschil tussen ervaren en geïntroduceerd beleid wordt verklaard. Zij beargumenteren dat HRM-implementatie een proces is waarbij er verschillen ontstaan tussen het ontwikkelde HRM-beleid (intended), het geïmplementeerde HRM-beleid (actual), en het ervaren HRM-beleid (perceived). Hierdoor kunnen medewerkers een ander HRM-beleid ontvangen of hetzelfde HRM-beleid anders ervaren. Echter, om het gewenste effect te behalen dient het ontwikkelde HRM-beleid ook als zodanig door medewerkers ervaren te worden (Nishii & Wright, 2007; Ostroff & Bowen, 2000). Daarom is het van belang om bij het implementeren van HRM-innovaties meer dan alleen HR-professionals te betrekken, zoals lijnmanagers en medewerkers op de werkvloer (Farndale, Paauwe, & Boselie, 2010; Valverde, Ryan, & Soler, 2006).

Het implementatieproces van innovatieve HRM-interventies zou daarom gezien moeten worden als een proces waarbij beleid en praktijken evolueren totdat ze door HRM-actoren gebruikt worden op een reguliere basis (Bondarouk, Trullen, & Valverde, 2016). In recent onderzoek naar HRM-implementatie beargumenteren wetenschappers dat HRM-implementatie een interactief proces is waarbij structuur en actie elkaar continu beïnvloeden (Van Mierlo, Bondarouk, & Sanders, 2018) en dat dit dus niet als top-down proces gezien zou moeten worden (Van Mierlo, 2018). In deelstudie 2 is daarom onderzocht hoe de implementatie van een HRM-interventie de HRM-activiteiten van een organisatie zelf beïnvloedt. De HRM-interventie die we hebben onderzocht is de introductie van zelfsturende teams. Dit is een interventie die vaak bedoeld is om de betrokkenheid en innovatiekracht van organisaties te vergroten (Kirkman & Rosen, 1999), maar welke ook grote betrokkenheid en ondersteuning van HRM-professionals en lijnmanagers vereist (Bondarouk, Bos-Nehles, Renkema, Meijerink, & De Leede, 2018). Op basis van de ontwikkelde multilevelity cube hebben we geanalyseerd hoe de HRM-functie verandert als gevolg van de introductie van zelfsturende teams.

De bevindingen laten zien dat in deze situatie HRM-verantwoordelijkheden herverdeeld worden en dat medewerkers op de werkvloer een actieve rol krijgen bij het ontwerpen en vormgeven van HRM-activiteiten (Renkema, Bos-Nehles, & Meijerink, 2018). Waar in traditionele organisaties het HRM-beleid wordt ontwikkeld door HRM-professionals, geïmplementeerd door lijnmanagers en ervaren door medewerkers, worden HRM-activiteiten in organisaties met zelfsturende teams ontwikkeld en geïmplementeerd door zowel de HRM-professionals als door teamleden zelf. We hebben gekeken naar een 6-tal HRM-activiteiten: recruitment & selectie, training & ontwikkeling, prestatie management, staffing & formatie, taakontwerp en planning & roosteren. Op alle vlakken zagen we

dat teams een steeds actievere rol kregen, bijvoorbeeld bij het aannemen van nieuwe medewerkers, het maken van een dienstrooster en het zorgen voor de juiste kwalificaties. De functie van lijnmanager verdween en daarvoor in de plaats kwam een functie van coach-coördinator, welke nog maar weinig besluiten neemt als het gaat over HRM-activiteiten. Bijvoorbeeld als het gaat om prestatie management hielden veel lijnmanagers geen functioneringsgesprekken meer met hun medewerkers en op het gebied van werving en selectie en roosteren had de lijnmanager ook een beperkte rol:

*“Recent was er een vacature in één van de teams. Ik heb geen brief gezien, geen kandidaat gesproken en geen beslissing genomen. Het team heeft dit allemaal zelfstandig gedaan.” (Coach-coördinator)*

*“We gebruiken het systeem InPlanning voor het roosteren. We kunnen precies zien hoeveel uren we hebben gewerkt. Je kunt zien wat het rooster is en hoeveel uren positief of negatief je hebt.” (teamlid)*

De lijnmanagers zetten dus een stap naar de achtergrond, wat het implementatieproces van HRM bemoeilijkt, omdat ze niet meer formeel verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van deze activiteiten terwijl teams nog niet altijd klaar zijn om de nieuwe verantwoordelijkheden uit te voeren. Dit zorgt namelijk voor een inherente paradox: de introductie van zelfsturende teams heeft veel sturing nodig. Daarom is het van belang om bij het implementeren van HRM-innovaties niet alleen HR-professionals te betrekken, maar ook lijnmanagers en medewerkers. We benadrukken daarnaast dat het HRM-implementatie proces verandert naar een combinatie van top-down en bottom-up processen en presenteren een interactief model dat schetst hoe multilevel implementatie dynamieken veranderen in het tijdperk van medewerker empowerment.

*Onderliggende mechanismes in de relatie tussen HRM en innovatief werkgedrag (deelstudie 3)*

Uitdaging 3 is om beter te begrijpen hoe ervaren HRM-beleid leidt tot innovatief werkgedrag van medewerkers. Hoewel er verschillende studies zijn die laten zien dat HRM-beleid leidt tot innovatie, zijn er weinig onderzoeken die een theoretische en empirische bijdrage leveren aan de vraag hoe dit verband tot stand komt (Bos-Nehles et al., 2017; Seeck & Diehl, 2017). Door het zogenaamde ‘gedragsperspectief’ te gebruiken kunnen we een verklaring vinden voor het effect van HRM-innovaties op innovatief werkgedrag, een concept dat bestaat uit het genereren en implementeren van ideeën door medewerkers (De Jong & Den Hartog, 2010). Op basis van de social exchange theory (Blau, 1964) wordt van medewerkers verwacht dat ze HRM-investeringen vanuit de organisatie ‘terugbetalen’ door een bijdrage te leveren aan innovatieprocessen. Daarnaast worden er ook indirecte effecten verwacht, waarbij er twee dominante perspectieven binnen HRM-onderzoek kunnen worden onderscheiden (Meijerink, Beijer, & Bos-Nehles, 2017). Ten eerste wordt van HRM-beleid verwacht dat het medewerkers beïnvloedt doordat het zorgt voor extra middelen zoals autonomie en competenties (Boon & Kalshoven, 2014; Peccei, van



de Voorde, & Van Veldhoven, 2013). Ten tweede leidt het HRM-beleid tot positieve prestaties doordat het ervoor zorgt dat medewerkers zich betrokken voelen en zich committeren aan de organisatie (Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013; Paauwe & Blok, 2015). De rol van deze twee perspectieven als verklarende factor in de relatie tussen HRM-beleid gericht op empowerment en innovatief werkgedrag zijn onderzocht door ervaren autonomie en organisatie betrokkenheid te meten. Hierbij hebben we gekozen voor een bundelbenadering, waarbij we vier HRM-praktijken hebben genomen die het meest worden gebruikt om 'high-involvement' HRM te onderzoeken, namelijk: zelfsturende teams, training en ontwikkeling, informatie delen en prestatiefeedback.

Hiervoor analyseerden we data van 567 medewerkers in de gezondheidszorg. De bevindingen tonen aan dat ervaren HRM-beleid een significant positief effect heeft op innovatief werkgedrag omdat dit het gevoel van autonomie (bijv. 'Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen beslissingen te nemen hoe ik mijn taken uitvoer') en de affectieve betrokkenheid bij de organisatie (bijv. 'Ik zou heel blij zijn als ik de rest van mijn loopbaan bij [organisatie] kan doorbrengen') positief beïnvloedt. Het HRM-beleid heeft dus geen direct effect op innovatief werkgedrag, maar kan dit gedrag positief beïnvloeden doordat medewerkers meer autonomie en betrokkenheid ervaren. Met een verklaarde variantie van ongeveer 30% is het ervaren HRM-beleid relatief sterk gerelateerd aan autonomie en betrokkenheid, terwijl totaal 14% van de variantie van innovatief werkgedrag verklaard kon worden. Door deze resultaten laten we zien dat een combinatie van medewerkershouding en de aangeboden middelen de relatie tussen HRM en innovatie kunnen verklaren. We concluderen dat in een context waar het van medewerkers niet noodzakelijkerwijs wordt verwacht om innovatief te zijn – oftewel waar het geen onderdeel is van het reguliere takenpakket - HRM-beleid kan helpen om innovatieprestaties te verbeteren.

#### *Bottom-up perspectief in de HRM-innovatie relatie (deelstudie 4)*

De laatste uitdaging komt voort uit de kloof tussen macro en micro HRM-onderzoek (Wright & Boswell, 2002). Zoals we hebben gezien kunnen HRM-innovaties het innovatief werkgedrag van medewerkers stimuleren. Echter, dit betekent niet dat de innovatieprestaties van de organisatie ook zullen verbeteren. De volgende stap is derhalve te onderzoeken op welke manier de ideeën van medewerkers van de werkvloer zich ontwikkelen binnen een organisatiecontext en welke bijdrage HRM hieraan kan leveren. Recente theoretische modellen laten zien dat HRM-beleid een positief effect kan hebben op het proces van innovatie vanaf de werkvloer, door bijvoorbeeld het kennisniveau te vergroten (Lin & Sanders, 2017) en te zorgen voor institutionele raamwerken waarbinnen ideeën zich ontwikkelen (Shipton, Sparrow, Budhwar, & Brown, 2017).

In deelstudie 4 is daarom verkend op welke manier medewerkers op de werkvloer een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van innovatie in een medisch laboratorium. Door de principes van het bouwen van multile-

vel theorieën toe te passen en gebruik te maken van een procesperspectief bestuderen we hoe innovaties op basis van ideeën van medewerkers worden ontwikkeld binnen de organisatie. We gebruiken het medewerker-gedreven innovatieconcept om innovatief werkgedrag en innovatieuitkomsten te integreren. We hebben meer dan 100 unieke innovatieve initiatieven geïdentificeerd, waarbij de meesten gerelateerd waren aan innovaties in processen zoals veranderingen in procedures of verbetering van communicatie tussen afdelingen. Opvallende factoren die innovatie tegenhielden waren: het gebrek aan middelen, prioriteit, erkenning en kennis van de organisatie. De bevindingen tonen drie verschillende routes waardoor innovatieve ideeën ontwikkeld worden door medewerkers: (1) de klassieke lijnorganisatie; (2) het suggestiesysteem; en (3) losstaande innovatieprojecten. Daarnaast maken we onderscheid tussen de inhoud van een innovatief idee (idee types) en het proces van medewerker-gedreven innovaties (verschillende routes). Ideeën hebben we gecategoriseerd in: primair werk (bijv. nieuwe test voor vitamines), processen (bijv. veranderen van de prikroutes) en organisatie-innovaties (bijv. opleidingsprogramma voor trainees). We zagen dat de ideeën aangaande het primaire werk met name via de klassieke lijnorganisatie verlopen en dat vernieuwing in processen en organisatie voornamelijk via innovatieprojecten werden bewerkstelligd.

Als laatste laten we zien dat HRM tegelijkertijd kan bijdragen aan de ontwikkeling van innovatie door top-down stimulatie en door bottom-up championing. Met top-down stimulatie bedoelen we dat de kans wordt vergroot dat medewerkers met innovatieve ideeën komen doordat de organisatie dit stimuleert. Voorbeelden van HRM-activiteiten zijn het aanbieden van trainingen, zorgen voor beloning/erkenning, het aanbieden van extra taken, het opnemen van een onderdeel innovatie in de jaargesprekken en het delen van strategische informatie met medewerkers. Bottom-up championing betekent dat de kans wordt vergroot dat ideeën daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden. Hierbij zagen we dat trainingen in lean-methodiek, feedback op ideeën, goede medewerker-selectiemechanismen voor innovatieprojecten en actieve participatie van medewerkers in projecten belangrijke factoren zijn. Denk bijvoorbeeld ook aan het systematisch integreren van het onderwerp innovatie in het teamoverleg. Gebaseerd op deze bevindingen concluderen we dat medewerkers een krachtige bron zijn van innovatie wanneer organisaties de juiste faciliterende structuren hebben.

### **Conclusie en implicaties voor theorie en praktijk**

Alles tezamen helpen deze studies om ons begrip te vergroten hoe de multilevel relatie tussen HRM en innovatie eruitziet en hoe organisaties HRM-activiteiten kunnen gebruiken om medewerker-gedreven innovatie te stimuleren. Het toepassen van een multilevel perspectief op het gebied van HRM en innovatie heeft een aantal belangrijke implicaties voor theorie en praktijk.

Ten eerste wordt innovatief HRM binnen de organisatie door verschillende HRM-actoren ontwikkeld en geïmplementeerd. Samen met HRM-pro-

professionals en lijnmanagers coproduceren medewerkers HRM-beleid door een belangrijke rol te spelen in zowel de ontwikkeling als implementatie van HRM-activiteiten. Hierbij ontwikkelen zij hun eigen perceptie van het HRM-beleid binnen de organisatie. We tonen aan dat de implementatie van innovatief HRM niet gezien zou moeten worden als een statisch top-down proces. Integendeel, het onderzoek naar de HRM-functie laat zien dat de implementatie van innovatief HRM-beleid, in dit onderzoek de introductie van zelfsturende teams, de aard van de betrokken HRM-actoren en activiteiten verandert en dat het implementatieproces daardoor zowel een top-down als bottom-up proces is. Medewerkers op de werkvloer spelen een belangrijke rol bij deze innovaties. Omdat zij bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor het aannemen van nieuwe collega's, het zorgen voor de planning, het bijhouden van kwalificaties en het geven van onderlinge prestatiefeedback, bepalen ze in grote mate voor het gewenste effect van het HRM-beleid.

Ten tweede toont het onderzoek aan dat processen op het microniveau helpen te verklaren waarom medewerkers nieuwe ideeën ontwikkelen en implementeren. We tonen aan dat medewerkers' HRM-percepties gerelateerd zijn aan het innovatief werkgedrag. Daarbij hebben we twee onderliggende mechanismen onderzocht die hier een bijdrage aan leveren: het vergroten van de beschikbare middelen en het beïnvloeden van de werkhouding van medewerkers. De resultaten laten zien dat medewerkerbetrokkenheid en gevoel van autonomie het verband tussen HRM-percepties en innovatief werkgedrag kunnen verklaren. Een verklaring hiervoor is dat medewerkers iets willen terug doen voor de organisatie wanneer deze investeert in HRM-praktijken. Daarnaast geven HRM-activiteiten gericht op betrokkenheid een groter gevoel van autonomie, welke gebruikt kan worden voor het genereren en invoeren van nieuwe ideeën op de werkvloer.

Als laatste geeft het onderzoek inzicht in de manier waarop medewerker-gedreven innovatie processen plaatsvinden en hoe HRM-activiteiten hieraan kunnen bijdragen. De studie wijst uit dat er verschillende routes voor medewerker-gedreven innovatie zijn; kanalen waardoor innovatieve ideeën zich kunnen verspreiden en ontwikkelen binnen de organisatie. Een cruciaal punt voor HRM is om te zorgen dat er voldoende van deze kanalen aanwezig zijn voor medewerkers om hun ideeën te communiceren. De bevindingen van dit onderzoek laten zien dat HRM-activiteiten op twee manieren aan dit proces kunnen bijdragen. Ten eerste kunnen organisaties HRM-activiteiten inzetten om de kans te vergroten dat medewerkers met ideeën komen (top-down stimulatie), door bijvoorbeeld cursussen te organiseren, te zorgen voor goede waardering voor innovatie en medewerkers voldoende autonomie te verschaffen. Ten tweede kunnen HRM-activiteiten ontwikkeld worden voor het ondersteunen van initiatieven vanaf de werkvloer, waarmee de kans vergroot wordt dat ideeën daadwerkelijk verder gebracht worden. Hiervoor zijn met name de routes voor medewerker-gedreven innovatie cruciaal. Daarnaast is het belangrijk om medewerkers voorlichting te geven en hen te trainen hoe ze met idee-

en om kunnen gaan, medewerkers te betrekken en een voortrekkersrol te geven in innovatieprojecten en hiervoor een goed selectiebeleid te maken, en medewerkers van goede feedback te voorzien. Verder is het belangrijk dat organisaties open staan voor ideeën van de werkvloer en dat dit ook regelmatig wordt gecommuniceerd naar medewerkers, bijvoorbeeld tijdens medewerkersbijeenkomsten en via het intranet. Derhalve concluderen we dat om medewerker-gedreven innovatie te stimuleren het nodig is om HRM-activiteiten te ontwikkelen voor zowel de inhoud als het proces van innovatie.

Zoals met elke studie heeft ook dit onderzoek een aantal beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Zo is er gekeken naar medewerker-gedreven innovatie met het idee dat alle medewerkers een bijdrage kunnen leveren aan innovatie processen. Echter, we hebben dit concept niet vergeleken met management- of technologie-gedreven innovatie processen. Verder is het empirische deel van dit onderzoek uitgevoerd in organisaties uit de zorgsector, wat de generaliseerbaarheid naar andere contexten beperkt. In vervolgonderzoek kunnen deze resultaten vergeleken worden met medewerker-gedreven innovatie in een meer commerciële context. Een andere limitatie is de focus op een context waarbinnen werknemers doorgaans geen innovatie in hun takenpakket hebben zitten. We hebben in het vragenlijstonderzoek niet expliciet gemeten in hoeverre innovatie verwacht werd van medewerkers. In vervolgonderzoek zou het effect van deze taakomschrijvingen en verwachtingen bestudeerd kunnen worden, waarbij gekeken moet worden naar of er andere HRM praktijken nodig zijn om medewerker-gedreven innovatie te stimuleren. Verder is er meer aandacht nodig voor de lange termijn effecten van vernieuwingen in het HRM beleid, waarbij het belangrijk is om te onderzoeken wat medewerkers nodig hebben om zelf effectief personeelsbeleid te ontwikkelen en implementeren.

### **Aanbevelingen aan de praktijk**

Medewerkers op de werkvloer leveren een belangrijke bijdrage aan innovatieprocessen. Om dit te stimuleren moeten organisaties hun HRM-activiteiten hierop aanpassen. Cruciaal hierbij is om medewerkers te betrekken bij innovatieprocessen én ze zelf ook initiatieven te laten ontwikkelen. Ze moeten autonomie en betrokkenheid ervaren om innovatief bezig te gaan. Hierbij dient HRM zichzelf ook te vernieuwen. We tonen in dit onderzoek aan dat er ten minste drie belangrijke mechanismes zijn die het verband tussen innovatief HRM en medewerker-gedreven innovatie verklaren en dat hierbij meerdere organisatieniveaus betrokken moeten worden. Sommige HRM-activiteiten leiden tot meer innovatief werkgedrag van medewerkers, terwijl andere activiteiten ervoor kunnen zorgen dat de innovatieve ideeën verder ontwikkeld kunnen worden. Bijvoorbeeld kunnen cursussen bijdragen aan het genereren van nieuwe ideeën, terwijl het opzetten van projectteams een grote bijdrage levert aan de implementatie. Daarnaast laat het onderzoek zien dat door het introduceren van HRM-interventies voor het stimuleren van innovatie de HRM-functie zelf ook verandert en dat dit mede bepaalt hoe HRM-beleid op de werkvloer landt. Alles tezamen leveren deze bevindingen belangrijke inzichten op

hoe organisaties en de diverse HRM-actoren de innovatiekracht van hun medewerkers beter kunnen benutten.

---

## SUMMARY

The importance of involving all employees in innovation processes has been widely acknowledged. What has received less attention is how HRM can contribute to these bottom-up innovation processes. This article is focused on the contribution of work-floor employees to innovation processes, and the role of HRM as a stimulating and enabling factor. Drawing from the results of a dissertation, this article focuses on developing and uncovering the multilevel relationship between HRM and so-called employee-driven innovation. By using a multilevel perspective, the results show the ways in which implementing innovative HRM changes the HRM function, how high-involvement HRM leads to innovative work behaviors, and highlights by what means HRM can contribute to the bottom-up innovation processes. On the basis of five studies of the dissertation, this article helps to understand how the multilevel HRM-innovation relationship can be studied and in what ways innovative HRM contributes to employee-driven innovation. Work-floor employees have an important role in innovation processes, and they can be stimulated by HRM activities.

---

## Referenties

- Anderson, N., Poto nik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., Meijerink, J., & De Leede, J. (2018). *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations* (Vol. 19). Bingley (UK): Emerald Publishing.
- Bondarouk, T., Looise, J. K., & Lempink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- Bondarouk, T., Trullen, J., & Valverde, M. (2016). Special Issue of International Journal of Human Resource Management: Conceptual and empirical discoveries in successful HRM implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 906-908. doi:10.1080/09585192.2016.1154378

- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How High Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge MA (Belknap).
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665. doi:10.1177/0149206312440118
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 849-868.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480. doi:10.1111/joms.12057
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.



- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Lin, C.-H. V., & Sanders, K. (2017). HRM and innovation: a multi level organisational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317.
- Meijerink, J., Beijer, S., & Bos-Nehles, A. C. (2017). How Do Employee Perceptions of HRM Relate to Performance? A Meta-Analysis of Mediating Mechanisms. Paper presented at the 77th Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA (USA).
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Paauwe, J., & Blok, T. (2015). Unraveling the different blackboxes: In search of theories explaining the blackboxes between hrm. In R. Valle-Cabrera & A. López-Cabrales (Eds.), *New Clues for Analysing the HRM Black Box* (pp. 5). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Peccei, R., van de Voorde, F., & Van Veldhoven, M. (2013). *HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review*. Chichester: Wiley.
- Renkema, M. (2018). *Innovating HRM for Employee-Driven Innovation: A Multilevel Perspective*. Enschede, The Netherlands: University of Twente.
- Renkema, M., Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). Exploring the Implications of the Implementation of Self-Managing Teams for the HRM function: Evidence from a Case Study in The Netherlands. Paper presented at the XI International Workshop on Human Resource Management, Sevilla.
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human Resource Management Review*, 27(3), 397-415. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.001>
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2018). Routes of Employee-Driven Innovation: How HRM Supports Emergence. Paper presented at the 78th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL (USA).

- Seeck, H., & Diehl, M.-R. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 1-32. doi:10.1080/09585192.2016.1143862
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. (2016). Human Resource Management, Innovation and Performance: Looking across Levels. In H. Shipton, P. Budhwar, P. Sparrow, & A. Brown (Eds.), *Human Resource Management, Innovation and Performance* (pp. 1-12). London: Palgrave Macmillan UK.
- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., & Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 246-263.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations. *Personnel Review*, 35(6), 618-636.
- Van Mierlo, J. (2018). *The Dynamic Nature of HRM Implementation: Uncovering HRM-as-a-process*. Enschede: University of Twente.
- Van Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026-3045.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.