

Sleutelrol voor HR bij innovatie

TEKST: PETER BEKKERING

De HR-manager moet innovatie niet zien als een ver-van-mijn-bed-show, maar juist een sleutelrol opeisen, omdat sociale determinanten 75 procent van het innovatiesucces bepalen. Dat stelt Henk Volberda. Hij schreef onlangs *Innovatie 3.0, over slimmer managen, organiseren en werken*.

De aandacht voor sociale innovatie werd bij Volberda getriggerd door de uitkomsten van de Erasmus Concurrentie- en Innovatiemonitor die jaarlijks door het topinstituut INSCOPE wordt uitgevoerd. Uit onderzoek onder zo'n 10.000 bedrijven in Nederland in de periode 2005-2010 bleek dat sociale determinanten 75 procent van het innovatiesucces verklaren en technologische determinanten slechts 25 procent. De resultaten kwamen voor Volberda als geroepen: "Ik ergerde me al jaren aan de klaagzang dat we als Nederland niet voldoende investeerden in Research & Development en technologie. Voor mij is innovatie echter altijd meer geweest dan 'mensen in witte jassen'. Al ver voor de uitkomsten van deze monitor had ik aan de hand van praktijkonderzoek bij onder meer Philips in Stadskanaal gemerkt dat mensen veel meer kunnen dan we denken en dat de manier van management en organisatie gecombineerd met de manier van werken doorslaggevend is bij innovatie en productiviteit."

Volberda was aanvankelijk een roepende in de woestijn. Hij schreef daarom in die jaren een mantra voor sociale innovatie: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. Anno 2012 merkt hij dat er deels naar hem geluisterd wordt. "Inmiddels is het slimmer werken goed opgepakt en is een hele beweging ontstaan. Slimmer werken is overigens voor mij iets anders dan Het Nieuwe Werken. HNW wordt naar mijn idee namelijk te vaak ingegeven door bezuiniging op vierkante meters en infrastructuur. Maar dat zijn slechts enkele factoren. Uit ons onderzoek kwam namelijk ook naar voren dat bedrijven die achterblijven of slecht presteren en vervolgens HNW gaan invoeren, daardoor niet beter gaan presteren. Integendeel: vaak gaat het nog slechter."

Volberda legt uit: "Dat komt omdat mensen nog meer gefrustreerd raken. De organisatie heeft weliswaar HNW ingevoerd, maar management en organisatie werken nog op de traditionele manier. Daarom werkt volgens mij slimmer werken alleen bij organisaties waar je al een faciliterende leiderschapsstijl hebt en een platte manier van organiseren."

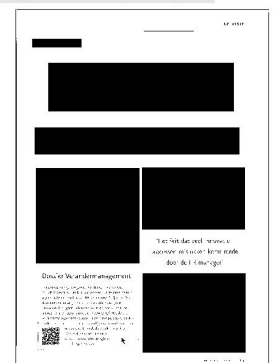
Volberda besluit een steen in de vijver te werpen: "Het feit dat veel innovatieprocessen mislukken, komt mede door de HR-manager. Die zegt 'innovatie is een ver-van-mijn-bed-show'; het is technologie en daarom heb ik er niets mee te maken. Ik draai het om: als die niet-technologische determinanten van innovatie zoals leiderschap, organisatie en talentmanagement 75 procent

van het innovatiesucces bepalen, moet de HR-manager juist een sleutelrol daarbij hebben!"

Volberda verklaart de koudwaterrees van de HR-manager doordat die laatste nog te veel gefocust is op de P van P&O en heel weinig op de O. "Een HR-manager beheerst standaardpay-technieken, maar dat zijn diensten die je ook kunt uitbesteden of inkopen. Zijn toegevoegde waarde van HR-manager zou echter moeten komen uit de nieuwe manier van managen en organiseren. Omdat hij die positie echter niet heeft bij bedrijven komt innovatie bij de R&D-manager terecht of bij de CFO. Dat moet anders, want we komen er steeds meer achter hoe belangrijk de 'zachte' kant van managen en organiseren is."

Maar kan een management dan nog wel op harde resultaten worden afgerekend? Volberda denkt van wel: "Transformationeel managen betekent niet dat je als manager niets meer doet; je hebt namelijk nog steeds een belangrijke rol. Bijvoorbeeld om mensen uit te dagen: dat kan door doelstellingen te formuleren als: '30 procent van de omzet moet komen uit innovatieve producten en diensten', 'een deel van de investering in R&D moet gericht zijn op nieuwe business in plaats van op bestaande klanten' en 'zorg voor een snellere time-to-market'. Daarmee voorkom je dat operationele managers zich alleen maar focussen op vandaag de dag en op meer van hetzelfde. Je dwingt mensen te vernieuwen, maar geeft ook ruimte voor nieuwe ideeën. Daarbij pleit ik overigens ook voor teambeloning in plaats van individuele beloning."

Nu is het volgens Volberda nog te vaak bij bedrijven zo dat alleen met de mond het 'human capital' wordt beleden. "Vaak heb ik bij bedrijven de indruk dat hun werknemers bij binnenkomst hun hersens aan de kapstok hangen. Daar komt nog bij dat on-



derzoek heeft uitgewezen dat kenniswerkers beter renderen in platte organisatievormen.”

In zijn boek *Innovatie 3.0* geeft Volberda verschillende voorbeelden tot welke verrassende en soms uiterst winstgevende resultaten het kan leiden als de kenniswerkers de ruimte krijgen voor hun vernieuwende ideeën. “Helaas is het in de praktijk echter nog te vaak zo dat briljante ideeën niet door managers worden gehoord. Daarnaast is het zo dat incentives zijn gericht op efficiency in plaats van op innovatie.”

Volberda maakt nog wel een kanttekening: kenniswerkers moet je de ruimte geven, maar je moet ze soms ook afremmen. Anders rennen ze zichzelf voorbij en ligt een burn-out op de loer.

Uiteindelijk moeten volgens Volberda ook de CEO's bij bedrijven worden afgerekend op innovatie, in plaats van op kortetermijnindicators zoals winst, cashflow en beurswaarde.

“Vanzelfsprekend moeten vervolgens ook de aandeelhouders van het belang daarvan worden doordrongen. DSM is in mijn ogen een lichtend voorbeeld dat deze aanpak ook tot succes kan leiden.” Volberda is er geen voorstander om innovatie op te nemen als harde indicator voor bonussen: “Ik denk allereerst dat bij innovatie intrinsieke motivatie belangrijker is dan extrinsieke motivatie. Daarnaast vrees ik dat dat leidt tot een individualistische structuur met weliswaar ideeën, maar niet met diffusie aan ideeën.” Volberda stapt over naar een ander belangrijk aspect bij innovatie. “Innovatieve bedrijven zijn plat georganiseerd, maar het is niet genoeg. Een andere gemeenschappelijke deler van die bedrijven is namelijk dat er geen ‘Chinese muren’ zijn tussen afdelingen en/of divisies. Daardoor kunnen mensen makkelijk horizontaal teams oprichten door de organisatie heen. En dat is van belang omdat innovatie vaak ontstaat op het grensvlak van meerdere vak- en kennisgebieden.”

Het brengt Volberda bij de taak van de HR-manager: “Die moet ervoor zorgen dat mensen in zulke organisaties snel kunnen rouleren. Want dankzij *job rotation* krijgen ze een beter beeld waar de organisatie voor staat. En natuurlijk moet hij ook bijdragen aan een open bedrijfsklimaat dat het lanceren van ideeën bevordert en niet het afbreken ervan.”

Het is een *cri de coeur* van Volberda: neem de professional weer serieus en geef hem de ruimte. “De professional van vandaag voelt zich niet meer serieus genomen. De afgelopen decennia heeft een managementrevolutie plaatsgevonden waarbij de manager steeds belangrijker werd en de professional steeds meer

naar de achtergrond verdween. In steeds groter wordende organisaties ontstond de *visionable hand of management*, zoals Chandler het noemde. Die is echter inmiddels veranderd in een *obstructive hand of management*.” Volgens Volberda reageert de hedendaagse professional hierop door steeds meer zichzelf te gaan managen. “Hij kan zijn professionele autonomie niet meer bij de gewone manager kwijt. Bedrijven moeten daarom hem weer de ruimte gaan geven, de professional gaan faciliteren door hun leiderschapsstijl, door talentmanagement, door platte organisaties en een organisatiecultuur die ideeën belooft en pampert.”

MIDDELMANAGEMENT

In veel organisaties kan volgens Volberda daarom fors worden gesneden in de middelmanagementlagen. Dat geldt, zo benadrukt Volberda, overigens niet alleen voor kenniswerkers, maar ook voor productiewerkers. “Ook daar moeten we toe naar zelfmanagement; dat maakt het werk voor hen ook leuker.” Kunnen mensen dat wel? Volberda: “Mensen hebben zich heel lang aangepast aan bureaucratische organisaties, waarbij zelfinitiatief werd uitgedoofd. Ik kan me voorstellen dat het heel lastig is om om te schakelen wanneer je altijd hebt gehoord waarom iets niet kan naar een situatie waarin je moet laten zien waarom iets wel werkt. Maar ik ben ervan overtuigd dat mensen zich opnieuw kunnen aanpassen, maar nu aan een situatie waarin zelfinitiatief wordt beloond. In de praktijk zul je zien – en bij sommige bedrijven gebeurt dat al – dat er steeds meer zelforganiserende teams komen. Zonder een aparte formele functie voor een manager, maar hooguit met iemand die de managementtaken erbij neemt.”

In de bikkelharde internationale concurrentiestrijd is het volgens Volberda nodig dat menselijk talent productiever wordt omdat de loonkosten elders altijd lager zijn. “We kunnen het ons niet permitteren om op de ‘oude’ manier te blijven werken. Ik realiseer me dat dat voor de oudere generatie lastig zal zijn, maar het is wel onvermijdelijk.”

Het brengt Volberda op de titel van zijn boek, *Innovatie 3.0*. “Dat is wat nu nodig is. Innovatie 1.0 was meer geld investeren in R&D, technologie en ICT. Innovatie 2.0 kijkt ook naar de kennis van medewerkers. Innovatie 3.0 gaat nog een stap verder: het pleit naast investeren in R&D en de kennis van medewerkers ook voor platter organiseren en dynamisch managen.” ■

Dossier Verandermanagement

Herstructurering, reorganisaties, fusies, overnames, sociale innovatie, Het Nieuwe Werken: de gemene deler is organisatieverandering. Als HR-verantwoordelijke heeft u daarmee een belangrijke rol als verandermanager te vervullen. Hoe geeft u hieraan vorm en hoe krijgt u de mensen binnen de organisatie in beweging? Het dossier Verandermanagement voorziet u van best practices, onderzoeken en rapporten om noodzakelijke veranderingen door te voeren. U vindt daar ook het artikel ‘Do's & don'ts van innovatie’.



Ga naar www.hrstrategie.nl en klik op ‘Dossiers’.



Henk Volberda studeerde in Groningen bedrijfskunde en promoveerde cum laude met een proefschrift over flexibiliteit, stabiliteit en verandering. Hij deed aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit veel onderzoek naar flexibiliteit en nieuwe manieren van organiseren en richtte een onderzoekscentrum op, het Erasmus Strategic Renewal Center. Met dit centrum deed hij veel onderzoek naar strategische vernieuwing van met name gevestigde ondernemingen. De laatste jaren verschoof zijn aandacht naar innovatie en sociale innovatie. Mede op instigatie van het Innovatieplatform is hij een van de medeoprichters van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Daarnaast is hij al een tijd wetenschappelijk directeur van InScope, Research for Innovation. INSCOPE is een topinstituut en consortium van de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Universiteit van Maastricht, de TU Twente en TNO. INSCOPE doet veel onderzoek naar innovatie en sociale innovatie en voert jaarlijks de Erasmus Concurrentie- en Innovatiemonitor uit.



‘Het feit dat veel innovatieprocessen mislukken komt mede door de HR-manager’

Vier determinanten sociale innovatie

1. Co-creatie (29 procent)
2. Slimmer werken (29 procent)
3. Dynamisch managen (22 procent)
4. Flexibel organiseren (20 procent)

‘Werknemers hangen bij binnenkomst hun hersens aan de kapstok’