

Een kans voor open doel

In een onlangs verschenen rapport wordt door Volberda, Van den Bosch en Jansen van de Erasmus Universiteit alarm geslagen over het innovatief vermogen van het Nederlandse bedrijfsleven. Uit een onderzoek onder 9.000 Nederlandse bedrijven komt naar voren dat het accent veel te eenzijdig wordt gelegd op R&D. Echter, R&D bepaalt slechts voor 25 procent hoe succesvol bedrijven zijn met vernieuwen. De organisatie van een bedrijf en de manier van managen bepalen dat voor 75 procent. Anders gezegd: sociale innovatie is minstens zo belangrijk als technische innovatie. Alle reden dus om in Tijdschrift voor HRM volop aandacht te besteden aan dit thema.

In het eerste artikel wordt door De Leede en Looise HRM verbonden met innovatie. De auteurs gaan na welke rol HRM kan spelen bij innovatie en wat het belang is van innovatie voor HRM. Zij schetsen een theoretisch raamwerk voor de integratie van de twee concepten. Uitgangspunt is de stelling dat HRM méér is dan een toolkit voor het faciliteren van innovatie. In het model wordt aandacht besteed aan het dynamisch karakter van innovatie en ligt het accent op het beleid. „Het gaat inderdaad om zowel het creëren van een innovatieve organisatie als om de specifieke innovatiestappen, -activiteiten en – projecten zelf.”

In een column geeft Looise verderop in dit nummer nog een aanvulling ten aanzien van de rol van HRM. Hij onderscheidt daarbij twee richtingen voor sociale innovatie: organisational process advantage en human capital advantage. Organisaties krijgen het verwijt van ‘ad hoc-benaderingen’ en ‘wisselvalligheid’. In lijn met Volberda constateert hij onvoldoende aandacht voor sociale innovatie en te weinig betrokkenheid van de sociale partners. Looise houdt daarbij een sterk pleidooi voor het inbedden van de innovaties in bedrijven in een breder verband; een aanpak op regionaal, sectoraal en nationaal niveau.

Vanuit zijn werk in de praktijk bij een Vlaamse onderzoeksorganisatie onderschrijft Daenen het belang van sociale innovatie. Hij plaatst wel enige kanttekeningen bij het model van De Leede en Looise. Hij legt het accent sterk op de organisatiecultuur als cruciale factor voor succesvolle innovativiteit. Hiermee is zijn commentaar een goede aanvulling op het hoofdartikel.

Empirische uitwerking

Dat geldt ook voor het artikel van Shipton et al. Het kan worden gezien als empirische uitwerking van het model van De Leede en Looise. In een onderzoek onder 35 productiebedrijven zijn zij op zoek gegaan naar effectieve HR-systemen vanuit het oogpunt van

innovatie. Vooral het leerklimaat – met aspecten als coaching en loopbaanontwikkeling; cfr. de cultuurdimensie van Daenen – is daarbij naar voren gekomen als een factor van betekenis. Belangrijk is daarnaast de constatering dat een sterke relatie tussen beoordeling en beloning wel eens een belemmerende factor zou kunnen zijn voor innovatie. Maar daarvoor is nog meer onderzoek nodig. Ook in de rubriek ‘Vanaf de zijlijn’ wordt een aantal factoren genoemd die bepalend zijn voor een innovatief klimaat. Volberda noemt hier – op basis van het hiervoor aangehaalde onderzoek – onder meer dynamische managementvaardigheden, de ‘zelforganisatie’, het stimuleren van initiatief, flexibele specialisatie en breed inzetbaar personeel. Het zijn allemaal themata die tot het domein behoren van het personeelsmanagement (en waaraan het Tijdschrift voor HRM de laatste jaren veel aandacht heeft besteed – maar dat terzijde). Wie zich na dit alles afvraagt hoe zo’n innovatieve organisatie tot stand kan worden gebracht wordt door Kluijtmans aangeraden om het boek *Organisatiedynamica* van Homan te lezen. Daarin wordt uiteengezet hoe werkelijke organisatieverandering gestalte kan krijgen. In dit nummer verder nog twee artikelen die los staan van sociale innovatie (al zouden ze met enige fantasie daar wel bij onder te brengen zijn). Sanders et al. gaan in op gezondheidsbeleid; om meer precies te zijn: integraal gezondheidsbeleid. De auteurs noemen het een managementfilosofie, maar daaraan wordt vervolgens wel handen en voeten gegeven met ‘instrumenten’. Het lijkt misschien een triviaal onderwerp, maar het is het niet. Het zou wel eens een van de belangrijkste pijlers kunnen worden van het beleid om werknemers langer te laten doorwerken. Het belang daarvan behoeft geen nadere toelichting. Ten Brink en haar collega’s gaan in op het bevorderen van betrokkenheid, de inzet en de employability van personeel. Het gaat de

auteurs er vooral om ons te laten zien wat het belang hierbij is van het psychologisch contract. Daar wordt dan wel een bredere invulling aan gegeven dan meestal gebeurt.

De les die aan dit artikel ook kan worden ontleend is, dat wat men de medewerkers biedt in de ene organisatie, niet hetzelfde effect behoeft te hebben in de andere organisatie. Maatregelen moeten dus niet klakkeloos worden gekopieerd.

Nog even terug naar het hoofdthema van dit nummer, sociale innovatie. Het is zowel voor de Nederlandse economie als voor de HR-functie te hopen dat de boodschap van Volberda en Looise cum suis zal worden opgepikt. HRM-ers zijn nogal eens roependen in de woestijn als zij het belang van de ‘human factor’ onder de aandacht brengen van het strategisch management. Uit de – onder meer hier besproken – onderzoeken komt duidelijk naar voren dat dit geen loze kreten zijn. Nederland is een kennis-economie; althans, daar staat ons land zich op voor. Niemand ontkent het grote belang van innovatie. Als nu ook doordringt welke belangrijke rol HRM hierin speelt, dan wachten ons mooie tijden. Het is een kans voor open doel die niet onbenut mag blijven. Dat daarbij wetenschappelijke kennis, praktisch vertaald, een belangrijke rol kan spelen, bleek ook op de wetenschapsdag van de NVP/Open Universiteit. In drie boeiende inleidingen werd het vraagstuk van verdere professionalisering van de HR-functie aan de orde gesteld. Duidelijk werd dat, wil die professionalisering slagen, dat dit dan van twee kanten moet komen.

Personeelwetenschappers moeten zich in hun vraagstelling meer laten leiden door de praktijk en HR-professionals zouden meer kennis moeten nemen van het resultaat van dat type onderzoek. Ook dat is een vorm van sociale innovatie, waar Tijdschrift voor HRM graag haar bijdrage aan wil blijven leveren.

De redactie