

Met veel belangstelling heb ik het artikel van De Leede en Looise gelezen en herlezen, op zoek naar lessen of een leidraad voor de praktijk. De auteurs geven een indrukwekkend overzicht van studies inzake innovatie enerzijds en human resources management anderzijds. Hun poging om vervolgens tot een geïntegreerd model te komen is lovenswaardig, maar ik moet toegeven dat ik wat op mijn honger gebleven ben. Onderstaand geef ik mijn specifieke bemerkingen bij het artikel die voor een belangrijk deel zijn gevoed door mijn ervaringen binnen Imec. Hoewel de IMEC-pioniers vooral uit de academische wereld afkomstig waren, was het vrij snel duidelijk dat het academisch model voor management van onderzoek niet tot de gewenste resultaten zou leiden. HRM heeft als volwaardige directiefunctie de eigen aanpak en de eigen keuzes op alle beleidsvlakken mee bepaald. Dit is niet uitsluitend in een volgers-rol gebeurd, maar vaak als trekker in materies zoals bijvoorbeeld

In deze bijdrage reageert Erik Daenen, vice president HRM bij de Belgische onderzoeksorganisatie IMEC, op het hoofdartikel 'Innovatie en HRM: naar een integraal raamwerk' van Jan de Leede en Jan Kees Looise (zie pagina 5). Daenen, die schrijft op persoonlijke titel, meent dat HR vanuit haar expertise uitstekend in staat is toegevoegde waarde te leveren in het expliciteren en in stand houden van een innovatieve bedrijfscultuur. „Dit is het terrein waar HR het voortouw kan nemen.”

## De rol van HRM in het sturen van innovatie

Erik Daenen

organisatieontwikkeling en samenwerking van het directieteam. Ook vandaag bestaat de uitdaging er vooral in om vanuit de invalshoek 'mens & organisatie' een eigen stempel te drukken op het globale innovatiebeleid.

### 1. Wat is HRM?

De auteurs gaan uit van de volgende definitie: „*HRM staat voor alle management beslissingen en activiteiten die de aard van de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers beïnvloeden*”.

Dit is een vrij brave definitie, waarin ik een doelstelling mis. HRM in Imec is gericht op het uitbouwen en versterken van de globale innovatiekracht van medewerkers, teams en organisatie. In die zin is HRM een strategische partner, die op een geïntegreerde manier bijdraagt tot de organisatie als geheel en niet enkel als een leverancier van specifieke en gefragmenteerde praktijken. Deze rol wordt door de auteurs erkend en vormt ook de essentie van het voorgestelde model.

## 2. Een geïntegreerd model voor innovatie en HRM

Interessant in het voorstel van de auteurs is het verband tussen *HRM outcomes* en *organisational outcomes*. Ook in Imec hebben we op basis van de organisatie-strategie een eigen HR-strategie uitgewerkt. Daarin zijn tal van HR-resultaten gedefinieerd die de voorwaarden scheppen voor de innovatiekracht van de organisatie.

De HR-strategie is vervat in een document dat de globale koers aangeeft en de resultaten definieert die wij op termijn willen bereiken. Dit lukt immers niet in één keer. Stelselmatig wordt hier naartoe gewerkt. Het is een inspanning op termijn omdat we ons moeten aanpassen aan het tempo en de mogelijkheden van de organisatie.

In het model gaat het luik *HRM practices* vooraf aan het luik *HRM outcomes*. Ik vind dat de volgorde omgekeerd zou moeten zijn. De HRM-politiek en -praktijken zijn immers instrumenteel om bepaalde *outcomes* te bereiken en niet omgekeerd. Er zijn in Imec periodes geweest of er zijn vandaag nog teams of groepen waar formele HR-tussenkomen eigenlijk overbodig zijn. Een informeel werkend team kan heel innovatief zijn. Het is altijd mijn bekommernis gebleven om vanuit HR zoveel mogelijk op maat te werken, dit wil zeggen: inspelen op de eigenheid van de situatie en van de medewerkers. Het 'op maat werken' is kenmerkend voor het HR-beleid van Imec in het algemeen.

De auteurs hebben de *HRM practices* opgesplitst in vier deeldomeinen, en dit op basis van het innovatiemodel van Tidd, Bessant en Pavitt. Dit model probeert het innovatieproces te beschrijven. Heel relevant vind ik hierbij de aandacht voor de eerste fase *signal processing* of omgevingsanalyse en de laatste fase *implementation*, wat een bijzon-

der kritische fase is in iedere innovatieve onderneming. De ervaring in Imec leert anderzijds dat het bijzonder moeilijk is om het innovatieproces te definiëren. Het is geen eenvoudig proces dat zich in enkele schuifjes laat vatten. Als kapstok voor de HR-praktijk gebruiken we het 7-S model van McKinsey. Dit is een algemeen model waarin de effectiviteit van de hele organisatie centraal staat, ongeacht het soort werk. Aandacht voor de bedrijfseigen processen, dus ook de innovatieprocessen, vormt een onderdeel van dit model.

## 3. Het belang van focus

Het voorgestelde model is erg algemeen, het legt geen accenten voor de HR-praktijk. Ik meen nochtans dat de factor 'bedrijfs-cultuur' vooral in een innovatieve organisatie erg kritisch is. Of zoals een bedrijfsleider het stelt: „innovatie zit in de genen van een bedrijf”. Net zoals je niet een beetje zwanger kan zijn, kun je innovatie er niet zomaar eventjes bijdoen via een aantal programma's of technieken.

HR kan vanuit haar expertise een bijzondere toegevoegde waarde leveren in het expliciteren en het in stand houden van een bepaalde bedrijfscultuur. Met enige ambitie kunnen we zeggen dat HR goed geplaast is om de culturele component te managen. Dit is het terrein waar HR het voortouw kan nemen. In Imec bezint de directie zich regelmatig over de vraag: „Hoe zorgen we ervoor dat we een innovatieve cultuur behouden”. De discussie hierover raakt alle aspecten van management en organisatie, dus niet enkel typische HR-aspecten.

Ik sta niet versteld van de vaststelling dat empirisch onderzoek geen verband kan aantonen tussen bepaalde HRM-praktijken en specifieke types van innovatie. Ik denk anderzijds dat onderzoek naar de effecten van innovatiecultuur wel tot significante resultaten zal leiden.

#### 4. HRM moet zich laten horen op sociaal-economisch vlak

De auteurs zoeken naar een samenhang tussen innovatie en HRM binnen de muren van de organisatie. Zij stellen terecht dat HRM-praktijken mee bepaald worden door zowel externe (wettelijke) factoren als door de interne historische en culturele context. De vraag is of wij dit als een onwrikbaar gegeven moeten blijven beschouwen. Wij kennen het economisch belang van innovatieve bedrijven en kennisintensieve bedrijven in het algemeen. Wij weten ook dat een innovatieve cultuur gekenmerkt wordt door andere denkkaders en andere vormen

van arbeidsorganisatie dan de gebruikelijke. In België worden we dagelijks geconfronteerd met de wettelijke beperkingen inzake arbeidsflexibiliteit, het enge monopolie van het gesyndiceerd overleg, de beperkingen op de tewerkstelling van hooggeschoolde buitenlandse werknemers.

HRM kent als geen ander de organisatorische voorwaarden voor innovatie en verdient een rol als partner in het sociaal-economisch debat.

---

E. Daenen is Vice President Human Resources van IMEC, een onafhankelijke O&O-organisatie op het gebied van micro-elektronica en nano-elektronica.

#### **Wat is IMEC?**

Imec is een pure onderzoeksorganisatie, opgericht in 1984 door de Vlaamse Regering met als missie onderzoek te verrichten dat de industriële noden met 3 tot 10 jaar voorafgaat. Als uiteindelijke doelstelling stond de vernieuwing van het industriële weefsel in Vlaanderen voorop. Om deze innoverende rol in de eigen regio te kunnen spelen heeft Imec een leidinggevende onderzoekspositie wereldwijd uitgebouwd. Vandaag geldt Imec als een succesvoorbeeld van internationale samenwerking met de topspelers van de IC-industrie, die in een pre-competitieve fase binnen Imec samenwerken in dezelfde onderzoeksprogramma's. Zowel de internationale uitstraling als de impact in de eigen regio, onder meer via de creatie van meer dan 25 spin offs, is duidelijk positief.

De organisatie heeft meer dan 1400 medewerkers, driekwart daarvan is hooggeschoold, eenderde is afkomstig uit het buitenland en gespreid over 50 nationaliteiten. Het jaarbudget bedraagt 200 miljoen euro. Sinds september dit jaar is Imec onder impuls van en met een basisfinanciering van de Nederlandse regering gestart met een autonome onderzoeksafdeling op het gebied van draadloze sensornetwerken in Eindhoven.