



Foto: de Vries, de Vries

IEDEREEN IN DE ORGANISATIE KAN EN MOET MEEDOEN AAN INNOVATIE

# De HRM'er als innovatieadviseur

De P&O'er die op het intranet van zijn organisatie een rubriek 'krankzinnige ideeën voor ons bedrijf' lanceert, is op een creatieve manier bezig met innovatie: de kans voor P&O om zich te profileren als de interne organisatieadviseur bij uitstek.

door Jeff Gaspersz

**P**&O zou zich meer met innovatie moeten bezighouden. Op basis van onderzoek van onder meer het ministerie van Economische Zaken blijkt dat Nederlandse bedrijven achterblijven op het vlak van innovatie. Los daarvan weet het topmanagement in bijna alle sectoren terdege dat innovatie winst in groei en concurrentievervalsing betekent. Innovatie komt daarom steeds hoger op de agenda. Op nationaal niveau, maar volgens de formering van het innovatieplatform van Balkenende ook op organisatorisch niveau.

Kortom, het beloven gouden tijden te worden voor P&O'ers. Het probleem is alleen dat velen deze kans nog niet zien. De P&O'er acht zich, druk doende met het oplossen van de personele problematiek, doorgaans geen belangrijke gesprekspartner in het innovatiedebat. Toch kunnen vooral zij een cruciale rol spelen bij de versterking van de innovatiekracht in hun organisatie. Als adviseur van lijnmanagers, de directie, projectmanagers en medewerkers. We geven hier wegen aan waarlangs de P&O professional zich kan profileren als de interne organisatieadviseur bij uitstek. Innovatie is een woord dat velen traditioneel in de categorie van de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten plaatsen. Wanneer die opvatting in de communicatie centraal staat zal het eigenaarschap over het innovatievraagstuk zich beperken tot slechts enkele personen. In sommige ondernemingen voelen de

mensen van R&D of van de afdeling New Business Development zich aangesproken. Kortom: professionals die er speciaal voor zijn ingehuurd om met 'slimme' productoplossingen te komen of nieuwe diensten te bedenken. Iets verder gaat het wanneer ook vernieuwing of verbetering in processen onder innovatie valt. De kwaliteitsmanager zal zich bijvoorbeeld ook aangesproken voelen en wellicht enkele procesgerichte lijnmanagers.

Er is dus een relatie tussen hoe innovatie wordt opgevat en wie zich dan betrokken voelt. De opgave zou moeten zijn zoveel mogelijk mensen in de organisatie met hun denkkracht en ideeënkracht te engageren in het proces van verbetering en vernieuwing. Pas dan benut men de volledige mentale capaciteit van de organisatie voor innovatie. Innovatie is in die opvatting een diepgaand organisatiebreed proces waar iedereen aan kan en zelfs moet meedoen. Dus ook de P&O'er.

## Wat is innovatief?

Daarom moet men uiterst zorgvuldig zijn bij het communiceren over innovatie. De P&O'er kan de directie en lijnmanager hierop wijzen en hen helpen een simpele, goed communiceerbare definitie op te stellen. Een definitie van innovatie die veel medewerkers zal betrekken is innovatie voor te stellen als een proces waarbij

waardevolle ideeën worden gegeneerd en gerealiseerd voor organisatie en medewerkers. Wat waardevolle ideeën zijn, hangt af van waar men de focus op legt. Voor medewerkers dicht bij het primaire proces zal het voornamelijk gaan om het bedenken van ideeën met een praktische waarde voor de verbetering of vernieuwing van de directe uitvoering. Voor het hogere management kan het gaan over een verbetering van de stroom van werkprocessen. Voor het topmanagement ligt de focus wellicht op het vinden van een nieuwe strategische samenwerkingspartner waarmee een unieke dienst op de markt is te zetten.

Het is echter op al deze niveaus innovatie in verschillende verschijningsvormen, die gevoed kan worden vanuit een vernieuwingsgerichte *mindset*. Een mindset die zich uit in het stellen van vragen zoals: 'Kan het ook anders en beter, nieuwer, slimmer, kostenbesparend?' Omdat innovatie nu direct in verband wordt gebracht met doelbereiking, is het ontheven van het aureool van research & development activiteiten, het ontwikkelen van ontwrichtende technologieën en het verzinnen van geniale doorbraakideeën. Innovatie is een daarmee een uiterst belangrijke activiteit waaraan iedereen kan meedoen zolang men beschikt over een mindset gericht op vernieuwing of verbetering. Het aankweken en stimuleren van deze innovatiegerichte mindset is een cruciale voorwaarde voor innovatie. Het scheppen van die voorwaarde is de grote kans voor P&O'ers.

### Ideeën

Geef het volgende advies aan lijnmanagers: nodig je medewerkers uit om tijdens de maandelijkse vergaderingen tenminste één idee mee te brengen voor verbetering of vernieuwing van het eigen werk of werkprocessen. Zorg ervoor dat je altijd het laatste uur van de vergadering naar die ideeën luistert. Betrek medewerkers in de uitwerking van de beste ideeën.

### Stimuleer gunstig klimaat

Innovatie is te beschrijven als een proces waarbij personen of teams kennis transformeren tot ideeën en het meest waardevolle daarvan ook weten te realiseren. De grondstof voor het innovatieproces is dus kennis. Zonder enige kennis van het werk, de organisatie of de klant is de kans op waardevolle voorstellen gering. Aan de andere kant kan te veel kennis en ervaring op een bepaald terrein soms juist leiden tot een eenzijdige blik. Een gunstig klimaat voor innovatie is een klimaat waarin alle ruimte bestaat om kennis te delen, nieuwe kennis op te doen en kennis te transformeren tot nieuwe ideeën.

Sommige P&O-activiteiten, zoals het organiseren van trainingen en opleidingen, dragen direct bij tot de verwerving van nieuwe of aanvullende kennis en vaardigheden. Zulke momenten zijn echter ook kansen om tot nieuwe ideeën te komen, vooral als de training en opleidingen samen met collega's van andere afdelingen worden gevolgd. De diversiteit van kennis en ervaring biedt dan een context voor kruisbestuiving die kan uitmonden in nieuwe waardevolle ideeën.

### Simpel maar doeltreffend

Geef aan elke deelnemer aan interne of externe opleidingen een, door P&O ontworpen, notitieboekje met geel gekleurde bladzijden, waarop staat: Mijn ideeën. Het boekje is bedoeld om de ideeën die men tijdens de cursus krijgt in op te schrijven. Het kan boeiend zijn cursisten uit te nodigen om eens over deze oogst te komen praten.

### Nieuwe omgeving

P&O ziet het regelmatig wisselen van functie vaak als winst voor de employability van de betrokkenen. De winst is echter ook vanuit een ander perspectief te bezien. Interne mobiliteit is een weg om verspreiding en kruisbestuiving van kennis in een organisatie te bevorderen. Medewerkers brengen hun ervaring en inzichten mee naar andere afdelingen. Juist de eerste weken, als men nog met een frisse blik kan kijken naar de nieuwe werkcontext, zijn vragen belangrijk zoals: wat valt je op? Hoe zijn hier de werkprocessen anders dan waar je vandaan kwam? Wat zou je oude omgeving van deze nieuwe omgeving kunnen leren, en andersom?

Ook de eerste maanden van een nieuwe medewerker kunnen zeer vruchtbaar zijn voor ideeën. De voorwaarde is dat men 'het verse bloed' ook vraagt wat hen voor nieuwe gedachten invalt, nu eerdere ervaringen zich met nieuwe ervaringen mengen. De P&O-manager kan ervoor zorgen dat deze vragen ook daadwerkelijk worden gesteld en dat met de uitkomsten ook wat gebeurt.

### Wees een ideeënmanager

Een belangrijke kans voor de P&O'ers is om de ideeënstromen in de organisatie te managen. Daarmee is niet bedoeld dat P&O zich over de ideeënbus ontfermt. Dat is een achterhaald en vaak weinig effectief fenomeen. Het gaat uiteindelijk om iets veel meer wezenlijks waar P&O op kan inspelen, namelijk het scheppen van voorwaarden waaronder nieuwe ideeën kunnen ontstaan.

In het innovatieproces op alle niveaus van de organisatie zijn er twee fasen te onderscheiden. In de eerste fase gaat het om het genereren van ideeën met een potentieel tot vernieuwing of verbetering. Dit wordt vaak de creatieve fase genoemd. In de tweede fase gaat het om het selecteren en realiseren van de beste ideeën. Dit is de fase van de invoering.

Voor de fase van het genereren van ideeën is het cruciaal dat een leidinggevende bekend is met een aantal basistechnieken voor creatief denken met het team. Er zijn veel technieken beschikbaar die effectiever en gericht zijn dan het traditionele 'brainstormen'. Wanneer leidinggevend overtuigd raken dat ideeën goud waard kunnen zijn op hun afdeling of in een project, dan zijn ze meer bereid om dit goud te leren delven. P&O kan een gericht aanbod aan creativiteitstrainingen voor leidinggevend of projectmanagers ontwikkelen. Ook kan de organisatie een aantal medewerkers opleiden tot interne creativiteitstrainer. Zij fungeren daarmee als personen die zijn in te huren om creativiteitsessies te begeleiden.

Overschat niet de bereidwilligheid van leidinggevend, om ook echt een open oor te hebben voor nieuwe ideeën. Vooral aan idee-

en die niet direct van nut zijn voor de eigen afdeling zal doorgaans weinig aandacht worden besteed. P&O kan hier op inspelen door samen met de directie kritisch te kijken naar de wijze waarop medewerkers worden beoordeeld en beloond. Als innovatief gedrag van belang is kan men wellicht die leidinggevenden - die waardevolle ideeën uit hun afdeling hebben gekregen - eens extra waarderen.

### Ideëenmeter

Biedt elke afdeling een ideëenmeter aan die men zichtbaar kan plaatsen.

De ideëenmeter geeft aan hoeveel de afdeling al heeft gegene-reerd in een bepaalde periode.

### Tijd en budget

In de invoeringsfase gaat het vooral om het vormgeven en instandhouden van een proces waardoor waardevolle ideeën niet in de lade verdwijnen maar ook werkelijk verder worden ge-bracht. Zo kan een team van medewerkers, liefst multidiscipli-nair van samenstelling, verder werken aan het idee. Geef ze een beperkte tijd en een beperkt budget en voorts zichtbaarheid in de organisatie. Gaat het om werkelijk belangrijke ideeën dan kan de creatieve spanning worden opgevoerd door hen de uitkomsten te laten presenteren aan het topmanagement. De rol die P&O in dit proces kan spelen is weer voorwaardenscheppend. Zo kan P&O onder meer bijdragen tot de multifunctionele bemensing van de teams. Voorts tot een effectieve coaching van de innovatieteams waar door de hoge druk en de beperkte middelen, veel spanningen kunnen ontstaan. Daarnaast kan P&O bijdragen aan een belangrijke kennisuitwisseling tussen de innovatieteams onder-ling en tussen de innovatieteams en de organisatie.

### Spil in innovatiestreven

We hebben het hier niet over de specifieke industriële technologi-sche innovatie waar R&D vaak de motor van is. In veel organisa-ties in de dienstverlenende sfeer is innovatie een veel breder (per-manent) proces van vernieuwing dat uiteindelijk resulteert in klanten die enthousiast blijven over de producten en diensten en die hun relatie met de organisatie willen continueren.

Een andere drijfveer is dat veel medewerkers graag werken in een inspirerende omgeving waar zij creatief en ondernemend kunnen zijn en daarmee bijdragen aan vernieuwing in de organisatie.

In dit organisatiebrede innovatieproces kan en moet P&O zeer zichtbaar en regisserend aanwezig zijn. Dit innovatiestreven van de organisatie kan immers alleen tot stand komen door medewerkers en leidinggevenden die het gedrag, de kennis en vaardigheden ver-tonen om dit proces te ondersteunen. Hoe immers kan een organi-satie innovatief zijn wanneer medewerkers niet bereid zijn kennis te delen, niet open staan voor ideeën van collega's en klanten, gevan-gen zitten in hun eigen denkkaders en geen initiatieven rond de eigen ideeën kunnen, willen of durven ondernemen?

### Kerntaak en kansen

Het is de traditionele kerntaak van P&O om met het instrumenta-

rium als werving, selectie, beoordeling, beloning, training en opleiding de wenselijke innovatiegerichte competenties en gedra-gingen te bevorderen. Als innovatie in steeds meer organisaties tot een strategisch doel behoort dan moet deze focus ingrijpende consequenties hebben voor het P&O-instrumentarium. We noe-men een aantal kansen voor P&O managers om het instrumenta-rium te richten op het uitlokken en stimuleren van innovatief gedrag:

- In het gesprek tussen leidinggevende en medewerkers over het persoonlijke ontwikkelingsplan stelt de leidinggevende een extra vraag: Hoe ga je met je creativiteit bijdragen aan het succes van je afdeling?
- Zet in het personeelssatisfactieonderzoek een vraag: Vindt u dat uw leidinggevende genoeg tijd vrijmaakt om naar uw ideeën over verbetering en vernieuwing in het werk te luiste-ren?
- Voeg in het sociaal jaarverslag een aparte paragraaf 'creatief kapitaal' toe. Vermeld daarin hoeveel ideeën naar voren zijn gebracht, wat ze hebben opgeleverd en wat verder is gedaan om de creativiteit van medewerkers te stimuleren.
- Bestudeer de gehanteerde selectiecriteria nauwkeurig en vraag u af of ze voldoende gericht zijn op het selecteren van perso-nen die innovatiegericht zijn.
- Vraag aan een aantal medewerkers om gedurende een aantal weken 'klimaatobservator' te zijn. Wat merken zij in en rond hun werk op aan tegenkrachten voor innovatie en creativiteit?
- Organiseer in samenwerking met de betrokken leidinggeven-den maandelijks een vrijdagmiddagbijeenkomst waar steeds andere projectteam de aanwezigen informeren over wat zij doen en waar ze tegenaan lopen.
- Wanneer u een intranet heeft, open dan op de P&O-site een aparte rubriek 'Krankzinnige ideeën voor ons bedrijf'. Hier kunnen medewerkers, maar wellicht ook klanten, met de meest gekke ideeën komen. Het zal bijdragen aan het imago van P&O als afdeling die zich richt op vernieuwingskansen.

### Uitdagend doel

Voordat de P&O'er zich als innovatieadviseur beschouwt zal dat voor velen eerst vragen om een verandering van het zelfbeeld. Dus eigenlijk vraagt het om innovatie van de P&O'er zelf. Voor die professionals die daartoe in staat zijn gaat echter een wereld van kansen open. Zij kunnen uiteindelijk als een van de belangrijkste gesprekspartners over innovatie aan de directietafel aanschuiven. Innovatie is immers een resultaat van gedrag van personen die hun kennis, creativiteit en betrokkenheid richten op een uitdagend doel. En wie was ook alweer bij uitstek de professional die lijnma-nagers helpt met het bevorderen van het wenselijke gedrag en de prestaties?

Prof. dr. J.B.R. Gaspersz is hoogleraar innovatiemanagement aan Univer-siteit Nyenrode. Tevens geeft hij leiding aan zijn eigen organisatie Cadenza Innovation Consulting.  
j.gaspersz@nyenrode.nl