

A hand holding a glowing lightbulb against a sunset sky. The lightbulb is illuminated from within, casting a warm glow. The background is a soft, out-of-focus sunset with orange and yellow clouds. The hand is positioned on the right side of the frame, holding the base of the lightbulb.

# HR als katalysator voor innovatie

Elke organisatie wil en moet innoveren. HR kan hierin een sleutelpositie vervullen. Innoveren is tenslotte mensenwerk. Maar de praktijk laat anders zien. “Daar ligt een gigantische kans voor HR.”

**TEKST** IRENE SCHOEMAKER



**H**R kan een flinke pot met goud opentrekken om de innovatieve kracht van organisaties een boost te geven, maar “de pot blijft vaak gesloten,” meent Jeff Gaspersz, hoogleraar innovatie aan de Nyenrode Business Universiteit. “Een gemiste kans,” meent hij. “De business van vrijwel elk bedrijf is afhankelijk van innovatie. Maar de link met het menselijk kapitaal als bron van innovatie wordt zelden gelegd. Terwijl innovatie toch echt mensenwerk is. Daar ligt dus een braakliggend terrein voor HR.”

Ook interim-HR-businesspartner Corella Slob meent dat HR te

weinig wordt ingezet voor innovatie. “Het valt mij telkens weer op dat HR vooral wordt gezien als een serviceafdeling die de lijn adviseert en bijstaat als het gaat om het klassieke en operationele HR-werk: ziekteverzuimbeheersing, werving en selectie, functioneringsgesprekken, enzovoorts. En dat is jammer. HR kan

‘De HR-functie verzandt vaak in de traditionele rol van het P&O-werk’

namelijk bij uitstek een rol spelen bij innovatie, omdat het als geen ander verstand heeft van medewerkers, teams, beloning ontwikkeling en prestaties.”

### **Lastige hoek**

“HR pakt zijn rol als facilitator voor innovatie vaak niet op,” meent ook Peter Nientied, lector Management & Innovatie aan de NCOI Opleidingsgroep en partner bij Livingstone partners, een bureau voor innovatief organiseren. De hedendaagse positie die HR vaak inneemt in organisaties, helpt hier niet bij. Nientied: “HR zit in een lastige hoek. Veel HR-taken worden neergelegd bij de lijn die op zijn beurt de operationele taken doorschuift naar HR. Daardoor verzandt de HR-functie

# Zo wordt een HR-professional een innovation change agent

Wetenschappers van The Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), onderdeel van de Amerikaanse elite-universiteit Cornell University, hebben op een rijtje gezet wat HR-professionals kunnen doen om een actieve te spelen bij het innovatiebeleid van organisatie. Zij komen tot de volgende vijf aanbevelingen:

## Werk mee met de innovatiestrategie

HR speelt volgens deze wetenschappers een cruciale rol als het gaat om het zodanig oplijnen van de medewerkers, dat deze bijdragen aan de innovatiestrategie van de onderneming. Weet welke medewerkersacties en -gedragingen hiertoe bijdragen en houd bijvoorbeeld leidinggevenden een spiegel voor zodat ze niet in gedrag terugvallen dat innovatie belemmert.

## Zet talentmanagement in

Breng de talenten en competenties in kaart die een organisatie nodig heeft om te innoveren. Zorg daarnaast voor een juiste mix van prestatiemanagement, trainingsprogramma's en beloningssystemen. Definieer de sleutelfuncties in een organisatie en zet deze op plaatsen in de organisatie die deze functies op dat moment het best kunnen gebruiken.

## Creëer een innovatiecultuur

Wanneer HR inzicht heeft in hoe een innovatieve cultuur eruitziet, kan die de cultuur verder vormen door het juiste talent binnen te halen middels opleiding en ontwikkeltra-

jecten, door organisatiestructuren – waar mogelijk - aan te passen, maar ook door fysieke werkplekken aan te passen en leidinggevenden te coachen.

## Stimuleer kennisoverdracht

Het delen en verspreiden van kennis in een organisatie zijn nodig om innovatief te kunnen zijn. Faciliteer en stimuleer kennisverdeling en -overdracht tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en de buitenwereld. Ook het ontsluiten van bestaande data voor de rest van de organisatie is een taak die HR op zich kan nemen en die de innovatiekracht kan versterken.

## Zorg voor diversiteit

Diversiteit is cruciaal voor innovatie. Ook op dit punt kan HR scoren. Aan HR de uitdaging om hierin creatief te zijn en desnoods partijen van buitenaf in te zetten. De onderzoekers geven als voorbeeld om innovatief talent te zoeken op *campus events* of *hackathons*, waarbij studenten en specialisten zich gezamenlijk buigen over een probleem. HR kan zo een bestand van talent aanleggen naast de pool van eigen medewerkers.



vaak in de traditionele rol van het P&O-werk. Dat helpt niet om een initiërende en organisatiebrede positie te kunnen innemen en bijvoorbeeld mee te denken en beslissen over de strategie of het innovatiebeleid van een onderneming. HR-mensen zijn bovendien vaak vooral dienend en volgend, en geneigd om te denken in systemen en procedures. Ik kom maar weinig HR-professionals tegen die zelf willen innoveren.”

Dat is erg jammer, benadrukt Nientied. “HR heeft namelijk veel te bieden als het gaat om innovatie. Zo kan HR bijvoorbeeld een exercitie strategische personeelsplanning initiëren en in kaart brengen welke mensen met welke competenties de organisatie de komende tijd zou moeten aantrekken.”

### **Kennisontsluiting**

Ook interim-agile-HR-professional Esther Visser ziet dat HR z'n rol als aanjager van innovatie niet makkelijk oppakt. “Helaas denken HR-professionals vaak in termen van instrumentaria, processen en standaardisering van gedrag. Het

liefst hangt HR daar dan ook nog scores aan. Maar dat is de dood in de pot voor innovatie. Als je de innovatieve kracht van talenten écht wil ontsluiten, dan moet je ieder mens als een uniek wezen beschouwen en behandelen. Dat vraagt om een heel andere benadering. Eentje waarbij ruimte is voor unieke ideeën, experimenten en fouten.” Voor HR ligt er wat haar betreft vooral een braakliggend terrein als het gaat om

‘Als je de innovatieve kracht van talenten écht wil ontsluiten, dan moet je ieder mens als een uniek wezen beschouwen en behandelen’

kennisontsluiting en de lerende organisatie. “Decentraal wordt er binnen organisaties veel geleerd en opgeleid. Maar hoe stel je al die decentraal opgedane kennis centraal beschikbaar voor de gehele organisatie? Daarin kan HR een grote rol spelen.”

Visser pleit er ook voor dat HR vooral samenwerkt met andere disciplines in de organisatie. “HR kan bijvoorbeeld de expertise van de marketingprofessionals gebruiken om op basis van data van medewerkers persona's te destilleren. HR kan hiermee maatwerk leveren bij de ontwikkeling van medewerkers, en daarmee hun innovatiekracht versterken. Om maar een voorbeeld te noemen.”

### **Incubator**

Wat Gaspersz betreft is het vooral aan HR zelf om in actie te komen en z'n meerwaarde te tonen op het gebied van innovatie. “Voor HR zijn hiervoor kortweg drie taken weggelegd. In de eerste plaats moet HR de tekenen van innovaties - daar waar het personeel betreft - bij concurrenten monitoren. Neemt een concurrent





van een softwarebedrijf opeens medisch-technisch personeel aan, dan is de kans groot dat het in die richting nieuwe diensten en producten gaat ontwikkelen. HR kan dit signaleren en de CEO hierover informeren. En wat doen deze concurrenten bijvoorbeeld om hun innovatieve medewerkers te motiveren en te belonen? Ook die informatie is waardevol.”

Een tweede taak voor HR is het analyseren van problemen die er zijn bij de voortgang van innovatie. Gaspersz: “Hoe wordt de kennisdeling in de organisatie bijvoorbeeld geremd? Hoe zit het met de bedrijfscultuur? Wat moet er gebeuren om deze innovatiever te maken. En focussen managers zich wel genoeg op innovatie? Ook hierin kan HR een sturende en signalerende rol spelen.”

Tot slot, meent Gaspersz, moet HR vooral acties ondernemen om de innovatie in de organisatie te stimuleren. “Denk aan het inhuren van innovatief talent, het koesteren van medewerkers met innovatieve ideeën of het organiseren van een incubator waarin

innovatief talent z'n gang kan gaan.”

Slob is het hiermee eens. “Door HR bijvoorbeeld in te zetten voor het samenstellen van innovatieve teams, het stimuleren van coachend leiderschap en het creëren van innovatieve vormen van samenwerking en nieuwe organisatiestructuren, valt er veel innovatieve winst te behalen voor bedrijven. Helaas gebeurt dat nog veel te weinig. Maar soms zie je het. In een van mijn vorige banen – een zeer bureaucratische organisatie - was ik betrokken bij een pilot waarbij een team van zes mensen de volledige vrijheid kregen. Ze mochten zelf bepalen waar, wanneer en hoe ze wilden werken. Dit, om de innovatiekracht in de organisatie te stimuleren. En het werkte.”

### **Out-of-the-box**

Kortom, HR moet zijn reactieve schild afwerpen en zich actief en initiërend opstellen als het gaat om innovatie. “Zeker,” zegt Gaspersz. “Dat lijkt een grote stap maar het hoeft niet ingewikkeld te zijn. Zo nam ik laatst deel aan een

inspiratiesessie van een bedrijf dat hiervoor vooral externen van divers kaliber had uitgenodigd om presentaties te geven over hoe zij innovatie handen en voeten geven. Door de sessie raakten de managers van het organiserende bedrijf geïnspireerd en leerden ze out-of-the-box kijken. Het was een enorm succes. En wie had het initiatief genomen voor deze sessie? Juist. HR. Met een eenvoudige actie als deze liet HR zien dat die de business écht kan helpen om innovatiever te worden.”

Een actieve rol van HR als het gaat om innovatie, heeft volgens Gaspersz bovendien een belangrijke strategische meerwaarde voor HR. “Veel HR-managers klagen dat HR geen volwaardige rol vervult in het bestuur. Het menselijk kapitaal is belangrijk, zo laten bestuurders weten, maar dat uit zich vaak niet in de rol die HR inneemt in de organisatie. Maar als HR de business gaat voeden en helpen met ideeën en acties die de innovatiekracht versterken, krijgt HR als discipline vanzelf een volwaardiger positie in de organisatie.” ●