

Een klokkenluider voor innovatie

Trude Maas

De komende jaren zullen staan in het teken van een structurele versterking van onze economie. Het gaat niet goed genoeg met ons land. We constateren bovendien dat we niet meer weggkomen met de constatering dat onze open economie nu eenmaal op en neer gaat met de omgeving, want wij blijken relatief meer last van de neergang in de economie te hebben dan de andere landen.

Reden voor het nieuwe kabinet om maatregelen te nemen: maatregelen die niet onomstreden zijn. Er is immers een debat tussen economen op gang gekomen over de vraag op welke manier we nu de tering naar de nering moeten zetten. De relatie tussen herstel en het tekort op de begroting is kennelijk niet één op één en daarbij komt ook nog eens de spanning tussen de korte en de langere termijn. Voorlopig zullen we echter wel op vele fronten gaan bezuinigen.

Tegelijkertijd komt er een andere beweging op gang; die staat in het teken van de wens onze economie slimmer en sneller op de omgeving te laten reageren. Nederland moet slimmer worden en de premier gaat dan ook zelf leidinggeven aan een ‘taskforce’ of hoe het ook heten mag, met als inzet een vergroting van de innovatiekracht. Vertrekpunt lijkt voorlopig het ‘Finse model’. Want we zijn jaloers op de manier waarop dat land zich in een periode van ruim tien jaar tot wereldspe-

ler op het gebied van technologie heeft ontwikkeld.

Ik hoop dat we dan niet blijven steken in de wens ten aanzien van het opleiden van meer ingenieurs. Want er is meer nodig om tot innovatie te komen. Niet alleen omdat we ook slimmere diensten moeten ontwikkelen en slimmer met de beschikbare middelen en talenten moeten leren omgaan. Een systeem waarbij mensen waaraan een vlekje zit, buiten spel staan in een ‘goede’ regeling als de WAO, maakt immers niet optimaal gebruik van de beschikbare grijze cellen. Maar vooral omdat ik vermoed dat er meer nodig is dan technische kennis alleen om innovatief te zijn. Misschien is innoveren wel een aparte competentie. Of het creëren van een vrije ruimte waarin mensen hun ideeën tot uitvoering kunnen brengen. Of het creëren van druk op dat punt door ook daarover openbaar te moeten rapporteren.

Persoonlijk vermoed ik dat we zeker anders naar onze performance-indicatoren zullen moeten gaan kijken: op hoog, maar ook op laag abstractieniveau.

Ik verklap geen geheim als ik vertel dat de meeste agenda's van de commissarissenvergaderingen waaraan ik deelneem, meer op de korte termijn focussen en op de cijfers dan op de lange termijn en op de andere

velden van de balanced scorecard. En dat gegeven leidt er dan weer toe dat op individueel niveau innovatie geen grote rol speelt in voortgangsgesprekken en beoordelingen.

De persoonlijke ontwikkeling komt in steeds meer bedrijven weliswaar aan de orde, maar de relatie tot de ontwikkeling van het bedrijf wordt daarbij vaak niet of slechts indirect gelegd, waardoor het toch een beetje de hobby kan blijven van de HR-specialisten.

Het is belangrijk dat ook het HR-vak wordt betrokken in het innovatiedebat. Ik sluit niet uit dat dit ertoe gaat leiden dat we onderscheid gaan maken tussen talent development en organisatieontwikkeling. We realiseren ons immers allemaal dat de manier waarop mensen samenwerken, van grote invloed is op de wendbaarheid van een organisatie en op het al dan niet resoneren in de omgeving.

Als je langs puur functionele lijnen een organisatie 'lean and mean' maakt, horen de moniteurs zelden wat de klanten zeggen en weet de top al helemaal niet wat de werkvloer dagelijks ervaart. Om goed met het gezicht naar buiten te staan en ook nog actie te kunnen ondernemen zonder dikke rapporten te hoeven schrijven, dan wel vele werkgroepen te moeten raadplegen, zullen we anders met verantwoordelijkheden moeten omgaan. Geen lange lijnen en meer vertrouwen in de basis. Dat veronderstelt andere organisatievormen dan de relicten uit de machinebureaucratie die we her en der nog steeds aantreffen. Die er overigens niet zijn omdat we niet zouden weten dát er moet worden veranderd, maar juist omdat we niet echt goed weten hóe we dat moeten doen. Er zijn maar weinig grote, oudere organisaties die de bocht al met succes hebben gemaakt. Het zal zaak zijn om juist daar te gaan kijken hoe ze dat hebben gedaan, want van successen valt te leren. (In het land van

Calvijn hebben we helaas de neiging om vooral van fouten te willen leren...)

Als we op een hele andere manier naar de vraagstelling kijken, kunnen we nu al conclusies trekken; op de gebieden die onderwerp zijn geworden van *publiek debat*, wordt voortgang geboekt, zoals op het terrein van duurzaamheid. Steeds meer bedrijven doen aan milieu- en sustainability-verslaggeving. En de crisis rondom de Brent Spar heeft Shell een grote stap doen maken.

Misschien moeten we dus eerst ook wel een grotere crisis creëren rondom het gebrek aan innovatiekracht in Nederland. Zodra individuele bedrijven zich daardoor voelen aangesproken, gaat er iets bewegen. Crises bij Enron en Ahold leidden tot nieuwe wetgeving en nieuwe accountingregels.

Zou het fenomeen klokkenluider ook bij 'innovatie' iets kunnen betekenen? En zou de HR-professional dan nu niet eens aan de beurt zijn? Komen er schandalen naar buiten waaruit blijkt dat verkeerd, te laat of te weinig is geïnvesteerd in talentontwikkeling en innovatie of dat er te weinig is gedaan aan de continuïteit op langere termijn? Komt er een parlementaire enquête over de soms danig versleten curricula in ons hoger onderwijs of over ons starre wetenschapsbeleid? Ik hoop stiekem dat er mensen komen die op dit front de kat de bel aan durven te binden. Dat is voor mij een boeiender kant van het HR-vak dan de inmiddels ingesleten gesprekken over de juiste honorering van de top of over het al dan niet bestaan van een internationale arbeidsmarkt. Vanaf mijn zijlijn kunt u op mijn steun zeker rekenen.

Trude Maas is werkzaam bij HayGroup in Zeist als president van Hay Vision Society en lid van de Eerste Kamer voor de Partij van de Arbeid.