

Is innovatie van HRM wenselijk?

Luchien Karsten

Het derde internationale congres van het Nederlandse HRM-netwerk (7 en 8 november 2003 aan de universiteit van Twente) stond in het teken van 'Innovating HRM'. Innovatie is het nieuwe buzzword geworden. Een paar jaar geleden maakte een aantal auteurs duidelijk dat het maar eens afgelopen moest zijn met al die modekreten. Er verschenen boeken als *'BPR and beyond'*, *'beyond groupthink'*, *thinking beyond learn, how to lead your business beyond TQM, beyond fools* en *beyond hierarchy*. Het is duidelijk dat in het licht van die aanpak *innovatie* de volgende stap moet zijn. Maar wat moet er onder dat magische woord worden verstaan? De beantwoording van die vraag roept Goethe's *Faust* in herinnering. Gezeten in zijn studeerkamer slaat Faust het Johannes-evangelie op en leest 'Im Anfang war das Wort!' Hij vraagt zich af wat de betekenis daarvan is, zoals ook de congresgangers zich moesten afvragen wat innovatie betekent. **Faust vervolgt:**

'Hier stock ik schon! Wer hilft mir weiter fort? Ich kann das *Wort* so hoch unmöglich schätzen.

Ich muß es anders übersetzen'.

Om de betekenis van de term te bepalen is het verstandig naar de bron terug te gaan. Temidden van de vijf innovatievormen die J.A. Schumpeter in *The Theory of economic*

development onderscheidde is de tweede vorm aangaande nieuwe productiemethoden in dit verband het meest relevant: 'The introduction of a new method of production, that is one not yet tested by experiment (...) which need by no means be founded upon a discovery scientifically new, and can also exist in a new way of handling a commodity commercially' (pagina 66). Sociale wetenschapsbeoefenaren zullen wat ongemakkelijk op hun stoel gaan zitten schuiven bij zo'n definitie. Het laat hen weinig speelruimte om op wetenschappelijk verantwoorde wijze een innovatie te lanceren. Zij dienen zich eerder als adviseurs te profileren om een nieuw concept aan de man te brengen door nieuwe behoeften te scheppen. Schumpeter was daarover heel duidelijk: 'innovations in the economic system do not as a rule take place in such a way that first new wants arise spontaneously in consumers and then the production apparatus swings round through their pressure'. (pagina 65) Nee, het is veeleer zo dat de producent economische verandering op gang brengt en consumenten oftewel afnemers door hen worden opgevoed om het concept af te nemen en toe te passen. De adviseur moet zich daarbij net zo gedragen als de ondernemer die als *creative destructor* bestaande verhoudingen doorbreekt om een innovatie te kunnen lanceren.

Het is echter de vraag of dat binnen het HRM-veld momenteel staat te gebeuren. Het lijkt er eerder naar uit te zien, dat de metafoor van de pauw nog steeds opgeld doet. Bij de introductie van nieuwe concepten worden eenvoudigweg enkele veren uit de pauwenstaart gerukt en door nieuwe stralender veren vervangen. De recente transitie van TQM naar total responsibility management (TRM) is daarvan zo'n sprekend voorbeeld. Ook al mogen adviseurs met zo'n werkwijze minder problemen hebben en over innovaties spreken zoals de verdedigers van TRM doen, toch lijkt het voor de sociale wetenschapsbeoefenaren eerder gewenst om hun visie op organisaties te verduidelijken voordat zij over een innovatieve aanpak van HRM mogen spreken. Laat ik dit aan de hand van een voorbeeld verduidelijken. Toen Karen Legge in 1978 als een van de eersten de term innovatie gebruikte in het kader van HRM, wees zij er in haar studie *Power, innovation and problem solving in personnel management* dat sommige organisaties innovatief bezig waren door een taakcultuur in de organisatie in te voeren en in het licht daarvan werknemers meer op taken in de vorm van projecten te organiseren. Het effect ervan was dat de organisatiestructuur veranderde van een éénduidige hiërarchische vorm in een aanpak waarin de matrixstructuur met een meerhoofdige leiding de overhand kreeg. Om dat effectief te kunnen doorvoeren moest er een vooruitstrevend personeelsbeleid ontwikkeld worden. Legge liet zien dat alleen wanneer organisaties veranderen en door nieuw conceptueel kader te ontwikkelen in de vorm van een matrixstructuur met een projectmatige werkwijze, over nieuw c.q. innovatief HRM kan worden gesproken. Als men op de conferentie wil praten over een innovatief HRM-beleid zal dus eerst moeten worden vastgesteld binnen welke nieuwe organisatorische context zo iets zou moeten plaatsvinden. Momenteel doen zich dienaangaande boeiende initiatieven voor. In de econo-

mische wetenschap worden allerlei pogingen ondernomen om de transactiekostenbenadering oftewel de kennisgebaseerde visie te vervlechten met de op capabilities gebaseerde aanpak en te verbinden met de institutionele of netwerkbenadering om een beter concept voor de organisatie van morgen te ontwikkelen. Het laatste nummer van *Organization Studies* (24 issue 8) is een special over 'organisational theories of the firm' en legt eveneens boeiende nieuwe visies op tafel. Deze nieuwe theoretische kaders proberen *diversiteit* in organisaties zichtbaar te maken zonder dat ze andere visies uitsluiten. Het komt erop neer dat de metafoor van de pauw niet langer voldoet om innovatief HRM-beleid te lanceren. Eerst moet er een nieuwe metafoor over organisaties op tafel komen te liggen. Dan pas is HRM te innoveren. Zo'n nieuwe metafoor kan dan een indicatie zijn voor een nieuw organisatieparadigma.

Hopelijk komt zo'n aanpak tegemoet aan de verzuchting van Barney & Ouchi in *Organizational Economics* (1986, 13): 'to be generous, one could characterize organization theory as a multi paradigm field. Perhaps more realistically, it is a field without a paradigm'. Om toch tot zo'n paradigma te komen kan mijns inziens het kubisme van Picasso ons inspireren. Zijn schilderijen van gezichten van jonge vrouwen zijn composities die vanuit verschillende perspectieven zijn opgebouwd. Hij doorbrak daarmee doelbewust het geloof dat alleen vanuit één perspectief behoort te worden gewerkt.

Laten we, met deze metafoor in de hand, doen wat Faust tegen zichzelf zei toen hij met de betekenis van het *Woord* niet klaar kwam: 'Mir hilft der Geist! Auf einmal seh ich Rat. Und schreibe getrost: Im Anfang war die *Tat!*' Dankzij deze illuminatie oftewel heldere ingeving van zijn denken zag hij waarmee hij aan de slag moest. Het is niet het *woord* als

zodanig, maar wat we ermee willen bereiken dat centraal staat. De co-constructie van een kubistisch perspectief op organisaties en HRM kan misschien de weg vrij maken voor een werkelijk *innovatief* HRM. Waarschijnlijk krijgt het dan ook een andere naam. Maar dat zullen we dan wel zien.

Luchien Karsten is hoogleraar Grondslagen Management bij de Faculteit Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.