

Bibliografische gegevens

Redactie: Ralph Katz

Uitgever: Oxford University Press, 2004,
second edition, 729 blz.

ISBN 19 513531 8 (pbk)

The Human Side of Managing Technological Innovation

A Collection of Readings

Jan Kees Looise

In 1997 verscheen de eerste editie van de door Ralph Katz geredigeerde bundel met bijdragen over menselijke aspecten van het managen van technische innovatie. Eind 2004 werd deze gevolgd door bovengenoemde, nogal stevig gewijzigde, tweede editie. En hoewel de aanduiding 'technological innovation' wellicht veel HRM-ers op het eerste gezicht afschrikt, is daar bij nadere kennismaking zeker geen reden voor.

Het boek focust hoofdzakelijk op HRM aspecten van innovatiemanagement. Dit komt ook tot uiting in de titels van verschillende delen van het boek: motivatie en leiderschap van (technische) professionals, het management van innovatieve groepen en project teams, de rol van leiderschap in innovatieprocessen, management van (kennis) werk binnen innovatieve organisaties, het management van een innovatief organisatie klimaat en het management van organisatorische processen voor innovatie. Alleen in het laatste deel wordt wat sterker op innovatieprocessen zelf ingegaan. De meeste voorbeelden hebben weliswaar betrekking op productieorganisaties, maar kunnen in veel gevallen ook heel goed op organisaties in de servicesector worden toegepast. Gegeven het toenemende belang van innovatie voor de overleving van alle organisaties, is kennismaking van boeken die daarover handelen ook voor HRM'ers inmiddels een

must. Zeker als het boeken betreft waarin de HRM aspecten van innovatie centraal staan.

Naslagwerk

Nu is het wat lastig een boek van meer dan 700 bladzijden dat ruim 50 artikelen bevat integraal te bespreken. Ik zal dat dan ook niet proberen. In de praktijk fungeren bundels als deze vooral als naslagwerk. Daarbij gaat het dan vooral om het zoeken van specifieke thema's, maar in een boek als dit kan het ook gaan om bepaalde voorbeelden en/of cases. Vanuit beide invalshoeken heeft het boek veel te bieden. Ik noemde hiervoor al de titels van de zeven boekdelen. Daarbinnen is weer een keur aan deelonderwerpen te vinden, zodat vrijwel alle denkbare menselijke aspecten van innovatiemanagement aan de orde komen. Dit geldt in de eerste plaats natuurlijk voor de bekende 'innovatiethema's' als het motiveren van professionals, het managen van creativiteit, het gebruik van 'dual ladders' voor carrière ontwikkeling, de inzet van diverse vormen van teams en de verdeling van verschillende teamrollen, het managen van performance in projectteams, de aanpak van projectmanagement, de rol van leiderschap bij innovatie en het creëren van een innovatief klimaat. Maar daarnaast ook om minder bekende onderwerpen als de toepassing van intrapreneuren (wordt wel vaker genoemd, maar zelden geconcretiseerd), productiviteitsontwikkeling

bij professionals, het managen van 'geeks' (toppers), het managen van de transitie van (technisch) specialisten naar management, het managen van 'hot groups', het managen van virtuele teams, het managen van 'gatekeepers' (sleutelpersonen die een verbinding vormen tussen interne en externe organisatiekennis) en de voor- en nadelen van de 'one-firm firm' (een zeer geïntegreerde organisatie). Ook bij de cases die behandeld worden treffen we (over)bekende industriële voorbeelden als 3M, Bell Labs, Apple en Digital Equipment, maar ook minder minder bekende cases uit de servicesector als Arthur Andersen, Hewitt Associates, McKinsey, Goldman Sachs, et cetera. In veel innovatievoorbeelden valt het onderscheid industrie-service echter steeds moeilijker te maken.

Intrapreneuren

Om toch iets meer gevoel te krijgen van de inhoud bespreek ik kort twee artikelen. Het eerste betreft 'Innovation through Intrapreneuring' van Gifford Pinchot. Zoals bekend gaat het bij intrapreneuren om ondernemerschap binnen de organisatie. Zulk intern ondernemerschap kan, mits goed georganiseerd, naar twee kanten positief uitwerken. In de eerste plaatst natuurlijk naar de organisatie zelf die profiteert van nieuwe ideeën en initiatieven. Maar ook naar de betrokken medewerkers, die de ruimte krijgen om die ideeën en initiatieven te verwezenlijken. Vooral in grote organisaties lopen jonge enthousiaste medewerkers vaak na enige tijd op tegen de belemmeringen van de bureaucratie met als gevolg frustratie of vertrek. Een regeling voor intrapreneurship kan dat voorkomen. Vanzelfsprekend stelt zo'n regeling wel de nodige eisen aan de organisatie, maar ook aan de medewerkers zelf. In het artikel wordt op deze noodzakelijke condities nader ingegaan.

Het tweede artikel betreft een bijdrage van Katz en Tushman getiteld 'A Study of the Influence of Technical Gatekeeping on Project Performance and Career outcomes in an R&D

Facility'. In dit artikel wordt eerst uitgebreid ingegaan op de belangrijke rol van de gatekeeper bij innovatie. Innovatie vindt tegenwoordig veel minder plaats in de vorm van geïsoleerde bedrijfsinterne projecten maar steeds vaker in 'ketens' met externe relaties, zoals toeleveranciers, afnemers, kennisinstuten, et cetera. Voor het onderhouden van de relaties in die keten zijn goed geïnformeerde sleutelpersonen cruciaal. Het is dus van belang voor innovatieve bedrijven om die te organiseren en faciliteren. Tegelijkertijd loopt men daarmee echter het gevaar van personen, door hun vele contacten buiten de organisatie alsmede de sleutelrol die ze vervullen in een heel speciale positie komen te verkeren. In het artikel wordt uitgebreid op de verschillende aspecten van het managen van dergelijke gatekeepers ingegaan.

Amerikaans georiënteerd

Uit het voorgaande kan de indruk ontstaan dat het hier gaat om boek met een sterk toegepast karakter, een how-to-do boek. Dat laatste is echter niet het geval. Vrijwel alle bijdragen zijn van de hand van gerenommeerde wetenschappers en zijn gebaseerd op uitvoerig wetenschappelijk onderzoek, waarover ook gepubliceerd is in erkende wetenschappelijke tijdschriften. Soms is sprake van een bewerking van zo'n publicatie, soms van een actualisering van een oudere klassieker. Wel is er in alle bijdragen nadrukkelijk aandacht voor de toepassingkant. Wat dat betreft sluit de stijl en benadering aan bij veel bijdragen in de hoek van technisch en innovatie management. Een mogelijk nadeel is wel dat het boek overwegend Amerikaans georiënteerd is: de meeste voorbeelden betreffen Amerikaanse bedrijven en ook de HRM insteek is sterk Amerikaans. Het is meer Organizational Behaviour – dat wil zeggen gericht op allerlei aspecten van het menselijk functioneren in organisaties – dan uitgaande van een meer geïntegreerde HRM benadering. Overigens treffen we dat, zij het met iets andere accenten, ook aan bij veel Eu-

ropese literatuur over technologie en innovatiemanagement. De aandacht voor de menselijke factor is vaak duidelijk in deze literatuur – ook vaker dan buitenstaanders geneigd zijn te denken – maar die aandacht heeft een sterk gefragmenteerd en functioneel karakter. Voor HRM-ers een schone taak om hierbij aan te sluiten en het ‘om te leiden’ in de richting van een meer geïntegreerde aanpak. Dat kan alleen als voldoende kennis bestaat van de bestaande technologie en innovatieliteratuur. Het onderhavige boek biedt daarvoor een goed uitgangspunt.

Prof. dr. J.C. Looise is redacteur van Tijdschrift voor HRM.