

De centrale vraag van dit nieuwe boek van Lynda Gratton is 'waarom sommige teams, afdelingen en organisaties bruisen van energie en creativiteit en anderen niet'. Gratton is hoogleraar Management en verantwoordelijk voor het executive programme Human Resource Strategy in Transforming Organizations aan de London Business School. Het boek is het derde van een trilogie (de andere delen zijn 'Living Strategy' en 'The Democratic Enterprise'), die een optimistische aanpak levert met betrekking tot mens en arbeidsinzet in een competitieve omgeving.

'Hotspots' zijn broedplaatsen van creativiteit, actie en energie die resulteren in innovatie en prestaties. Hoe kan – vanuit een strategisch managementperspectief – organisationeel 'slaapedrag' vermeden worden en de noodzakelijke dynamiek tot innovatie worden gefaciliteerd? Waarom lukt dit bij de ene organisatie wel en bij een andere niet? Deze vraagstelling sluit aan bij recente concepten zoals 'high involvement' of 'high commitment' binnen HRM en staat centraal in dit uitdagende boek. Het biedt aanknopingspunten om te sturen op menselijke interacties, waardoor mensen

Bibliografische gegevens

Titel: Hot Spots. Waarom sommige teams, afdelingen en organisaties bruisen van energie en anderen niet

Auteur: Lynda Gratton

Uitgever Nederlandstalige editie: Business Contact, isbn 978 90 47000 54 9, prijs: € 24,50.

Hot spots

Erik Henderickx

die elkaar vertrouwen, (leer)ervaringen delen binnen een dynamische, innovatieve, resultaatgedreven cultuur en tot innovatieve output kunnen komen. En is dat niet de opdracht van HRM?

Gratton geeft een eerste antwoord op deze vragen, aan de hand van (kwalitatieve) gevalstudies bij BP, Nokia, Adidas, Linux, Goldman Sachs en Unilever. Zij bestudeerde de voorwaarden en de omgeving die bevorderlijk zijn voor het creëren van 'hot spots'. Het gaat om een open, creatieve samenwerking tussen afdelingen onderling en met klanten buiten de organisatie. Het boek biedt aanzetten tot het bereiken van dit belangrijke concurrentie-criterium vanuit een leiderschapsperspectief. Leiderschap dan in termen van werken aan de toekomst, in plaats van het dagelijks aansturen van mensen. Maar dit laatste is evident ook belangrijk binnen het ruimere kader.

Voorwaarden

Er worden vier voorwaarden ontwikkeld: (1) het bezit (als organisatie) van een 'coöperatieve mindset'; (2) het identificeren van 'boundary spanners', grenzen doorbreken via

netwerken in plaats van een 'silostructuur'; (3) het delen van een 'igniting purpose', een doelstelling waardoor mensen begeistert raken en (4) het bevorderen van een duurzame en continue 'productive capacity'. Dit wordt samengevat in de volgende formule, waarop het boek gebouwd is $\text{Hot Spots} = (\text{Cooperative Mindset} \times \text{Boundary Spanning} \times \text{Igniting Purpose}) \times \text{Productive Capacity}$. Deze voorwaarden moeten worden ondersteund door de volgende HRM-praktijken: het waarderen van talenten (competentiemanagement), het stimuleren van werknemersbetrokkenheid, conflicten oplossen, de activiteiten in de tijd synchroniseren en een bevlogen ritme aanhouden. Diverse schema's ondersteunen het betoog omtrent deze sleutel formule. Binnen deze context stelt Gratton bijvoorbeeld dat organisaties definitief bepaalde 'niet meer ter discussie gestelde praktijken' moeten afbouwen. Bedrijven in de globale economie van de 21ste eeuw moeten af van het te traag (of te laat) reageren op de omgeving, de nog voortwoekerende bureaucratisering (onder andere bij de overheid) en het niet meer ter discussie (durven) stellen van bepaalde usances. Als innovatie een voorwaarde is voor succes, dan dienen organisaties vooral te sturen op samenwerking. Concreter: organisaties moeten hun transactionele processen verder uitbouwen naar samenwerkingsprocessen en de relevante competenties vinden en binden (waarbij diversiteit een aandachtspunt zou

moeten zijn). De cruciale verantwoordelijkheid wordt gelegd bij het management. Weg met 'command and control', maar aanmoedigen van medewerkers, vertrouwen geven, oude vraagstukken binnen de nieuwe kaders bespreekbaar maken en de essentie van de strategische opties blijven bewaken. Het boek gaat in op de actuele uitdagingen voor organisaties in de 21ste eeuw. Het steunt op een relevante bibliografie én op voorbeelden uit de praktijk. Het leest vlot en zet aan tot nadenken. Wat echter wordt gemist is een conceptueel kader waarin het vraagstuk wordt geplaatst. En door het ontbreken van (kwantitatieve) onderzoeksdata is generalisering niet mogelijk. Ten slotte kan nog worden opgemerkt dat de bevindingen van Gratton niet echt nieuw zijn (zie bijvoorbeeld Boxall, 1996). Maar het concept 'hot spots' spreekt tot de verbeelding en al met al is het een inspirerend boek, waarmee HRM zowel ten aanzien van de 'top' als de 'vloer' sociale innovatie gestalte kan geven.

De lezer die reeds een eerste indruk wil van de stellingen van Gratton, kan gaan naar de volgende website en diverse videofragmenten bekijken: <http://www.hotspotsmovement.com/experience/video.php>

Prof. dr. E. Henderickx is redacteur van het Tijdschrift voor HRM.