

Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 10



Hoe kun je met je human capital set-up noodzakelijke innovatie waarborgen? (*)

(*) Verschenen in het Kluwer P&O Praktijkblad.
N° 9, September 2014.

Hoe kun je met je human capital set-up noodzakelijke innovatie waarborgen?

Jan De Visch (*)

(*) Managing Director Connect & Transform/Executive Professor Flanders Business School (Associatie KU-Leuven)

Recent legde een CEO mij de volgende verwonderde vraag voor: ‘Hoe creëert HR eigenlijk een competitief voordeel en hoe meet ik dit?’. Het debat rond de strategische impact van HR is in de 30 jaar dat ik actief ben in HR niet uit de actualiteit geweest. Sinds Ulrich luiden de antwoorden wat eensgezinder en wordt er consistent verwezen naar sleutelrollen en sleutelprocessen zoals performance, talent, remuneratie en communicatie. Samen met de CEO voel ik echter aan dat de huidige antwoorden niet zo bevredigend zijn. De relatie tussen HR-praktijken en duurzame resultaatsontwikkeling loopt over de wijze waarop je de voorwaarden kunt scheppen om tot innovatie op alle volgende niveaus te komen: product-, proces-, business model en relatieve competitieve positie. Dit draait om veel meer dan de competentiefocus die als instrument doorheen de verschillende processen wordt gebruikt. Het toekomstige Human Capital beleid neemt de ontwikkeling, verbinding en transformatie van perspectieven en denken als uitgangspunt. Het is het speelveld waar de condities worden gecreëerd om noodzakelijke innovatie te waarborgen. De performance indicator bij uitstek is de (niet zo bekende) toekomstige waardecreatie per full-time equivalent.

Ontwikkelen van competitief voordeel door te innoveren.

‘Wat versta je eigenlijk onder een ‘competitief voordeel’? vroeg ik aan de CEO. Al heel snel zijn we het eens dat er vooral nu, in een wereld waar de omgeving van organisaties zo snel aan het veranderen is, een noodzaak is om zichzelf te onderscheiden via het steeds opnieuw uitvinden van producten, dienstverlening, technologieën, en zakelijke benaderingswijzen. Hierbij worden steeds intelligentere combinaties gemaakt tussen het inschatten van evoluerende verwachtingen van stakeholders (big data), de steeds effectievere en procesgedreven technologieën, het combineren van distributiekanaalen en actieve klantennetwerken, en een aanbod dat rijker, goedkoper en sneller bij potentiële klantengroepen terecht kan komen. Geen enkele innovatie vloeit voort uit het herdenken van één competitieve dimensie. Het bouwen van competitief voordeel vereist het identificeren van uiteenlopende problemen die het-er-toe-doen én het systemisch toewerken naar elegante oplossingen. Daarmee beschreef deze CEO dan ook de kernuitdaging van innovatie: het creëren van nieuwe mogelijkheden door verschillende invalshoeken en kennis-sets te combineren.

Om te innoveren zal een organisatie baat hebben bij individuen die niet alleen op een andere manier naar de realiteit kijken, maar deze mind-sets ook weten te delen en te integreren in iets nieuws. Het is door de wijze waarop verschillende individuen hun perspectieven verbinden dat een organisatie groeit. Starbucks doet dit door het concept koffiehuis voortdurend heruit te vinden. Amazon en Apple doen dit door industrieoverschrijdend services te blijven ontwikkelen. Virgin doet dit door hun

‘merknaam’ succesvol te hertalen naar nieuwe dienstverlening. Lego doet dit door hun bouwsteentjesgamma te diversifiëren via slimme samenwerkingsverbanden met onder andere MIT (leidend tot een volwassenenproduct LEGO MINDSTORMS die succesvol de competitie met computergames doorstaat). In geen enkele van de voorbeelden zijn de doorbraakinnovaties het werk van één persoon, noch van één departement, noch zelfs van het bedrijf zelf. Ze zijn het gevolg van het actief speuren naar blinde vlekken in eigen bedrijfsset-up en deze van concurrerende bedrijven. Het creëren van competitief voordeel verloopt over het kunnen shiften én verbinden van nieuwe perspectieven. Het spreekt vanzelf dat medewerkers hierin een cruciale, zij het niet de allerbelangrijkste, rol spelen. Vandaar dat er de laatste jaren ook enorm veel aandacht uitgegaan is naar de rol die Human Resources kan spelen om tot een innovatieve organisatie te komen.

Drie hefboomen om innovatie in goede banen te leiden.

‘En welke instrumenten heeft Human Resources dan tot haar beschikking om het innovatiegebeuren in goede banen te leiden?’. Deze evidente vraag is niet zo eenvoudig te beantwoorden. Ten Kattelaar (2012) stipt aan dat onderzoeken naar de relatie tussen HR en innovatie zich nogal op de doorstroom problematiek richten, met aandacht voor training, empowerment en waardering. De aandacht gaat hierin vooral uit naar individuele ontwikkeling. Mijn CEO reageerde heel snel dat dit niet de essentie van de zaak was. De essentie zit hem in teams, met het adagio dat je als individu misschien sneller werkt, maar als team verder geraakt. Dit reflecteert zich in de toekomstige waarde die je per FTE creëert. Analisten gebruiken hier verschillende parameters voor. De meest

eenvoudige is dat je van de ondernemingswaarde de huidige waardecreatie aftrekt. Het financiële model om dit te berekenen is oorspronkelijk ontwikkeld door Mc Kinsey en verfijnd door Burgman. De huidige waardecreatie in een bedrijf is de som van het geïnvesteerd kapitaal en de recurrente winst. Deze geeft weer hoe goed het bedrijf met zijn huidige middelen omspringt. De ondernemingswaarde kan hoger of lager zijn. Indien het lager is, dan staat dit gelijk met de verwachting dat het bedrijf zich niet zal weten te vernieuwen. Indien de ondernemingswaarde hoger is dan de huidige waardecreatie, dan weerspiegelt dit een vertrouwen dat het bedrijf in staat is zich te vernieuwen.

Wanneer een bedrijf in staat is te vernieuwen, en dus hoog scoort op de huidige én toekomstige waardecreatie per full-time equivalent, dan betekent dit dat innovatie in de kernverantwoordelijkheden van rollen *op elk niveau in de organisatie* gedefinieerd is, dat deze rollen ingevuld worden door de personen die het corresponderend niveau van complexiteit kunnen hanteren en dat teams op een dusdanige manier worden samengesteld dat ze grenzen kunnen verleggen. Meteen zijn dan ook de drie belangrijkste hefboomen genoemd die Human Capital professionals hebben om de toekomstige waarde per full-time equivalent te verhogen. Het merkwaardige is dat deze drie hefboomen slechts in de marge van de huidige human resources benaderingen aan bod komen.

Definieer de verantwoordelijkheid voor innovatie op elk niveau in de organisatie.

‘Op welke manier kun je de verantwoordelijkheid voor vernieuwing weven in het DNA van je organisatie?’. Deze CEO

vraag spruit voort uit het groeiend inzicht dat innovatie niet meer het speelveld van R&D afdelingen of hoog gespecialiseerde staf-professionals. Innovatie is het gevolg van leren in project-, programma- en/of netwerkverband. Daarbij is het wel belangrijk om stil te staan bij het soort mandaat van deelnemers in dergelijke tijdelijke samenwerkingsverbanden. Maar al te vaak is de verantwoordelijkheid voor innovatie vaag of zelfs helemaal niet gedefinieerd in de basisrollen van medewerkers. Marc Van Clieaf stelt vast dat deze verantwoordelijkheid in minder dan 10 % van de directierollen in Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven expliciet gedefinieerd is.

Bedrijven die aanhoudend boven hun industriesector presteren op verschillende criteria van huidige en toekomstige waardecreatie hebben de verantwoordelijkheid voor innovatie op elk niveau in hun organisatie gedefinieerd. Hierbij inspireert men zich op de Work Levels benadering die stelt dat naargelang het hiërarchisch niveau het mandaat voor innovatie duidelijk verschilt. Naarmate men hoger in de organisatie functioneert, is dit een breder, meer integratief en een zich verder in de tijd uitstrekkend mandaat. Men spreekt hier ook van een toenemende breedte van de rol. Tabel één vat deze kernverantwoordelijkheden samen. Wanneer verantwoordelijkheden op het verkeerde niveau zijn gedefinieerd, bijvoorbeeld wanneer procesoptimalisaties via lean projecten in het domein van de CEO zitten, of wanneer de uitwerking van nieuwe product/markt/technologiecombinaties gelegd wordt bij een klein team van Sales professionals, dan is er een grote kans dat de goedbedoelde initiatieven slechts een fractie van de vooropgestelde resultaten opleveren.

Tabel één: De verantwoordelijkheid voor innovatie op elk niveau in een organisatie.

Niveau in de organisatie	Kernverantwoordelijkheid naar innovatie (breedte van rollen)	Corresponderende denkracht (breedte van denken)	Totale ondernemingswaarde als som van
Raad van bestuur	Inschatten wanneer een evolutief model vervangen dient te worden door en disruptief waardecreatiemodel, leidend tot een herdenken van het business portfolio, en het hertekenen van de activiteiten via oa. mergers, acquisities en joint ventures.	Het beoordelen van lange termijn maatschappelijke evoluties, vertaald in lange termijn vergelijkingen van evoluerende conceptuele en waarde systemen. Dit leidt tot fundamentele investeringsbeslissingen die de integriteit en reputatie over de volgende tien jaar grondig beïnvloeden.	<i>Toekomstige waarde creatie per full-time equivalent</i>
CEO	Inschatten hoe op wijzigingen in de relatieve competitieve positie kan worden geanticipeerd en deze hertalen in een strategische intentie voor het bedrijf.	Het inschatten van de processen en patronen waarlangs systemen evolueren en gecoördineerd worden, met inbegrip van intrinsieke relaties die voorheen niet geduid werden. Dit leidt tot het expliciteren van nieuwe evenwichten in een grondig herdacht business model en allocatie van middelen.	
Directiecomité	Op basis van scenario analyses de grenzen van de huidige gebruikte modellen verkennen en van daaruit nieuwe product/markt/technologie combinaties creëren en vertalen in nieuwe waardecreatie voor klanten.	Het creëren van parallele en onderling afhankelijke denkpaden waarbij oorzaak-gevolg redeneringen worden aangevuld met complexe en abstracte meta systemische denkslagen. Dit leidt tot het integreren van schijnbaar tegengestelde posities en het expliciteren van transformatieel potentieel.	
Middel management	Op basis van procesflow analyse kijken waar er efficiëntie- én effectiviteitsverliezen optreden in de waardeketens naar klanten.	Het voorwaardelijk redeneren in meerdere 'als-dan' paden, waarbij vanuit verschillende contexten, mogelijke voorgeschiedenissen en relaties wordt gedacht. Dit leidt tot het herdenken en implementeren van processen en/of waardestromen.	<i>Huidige waarde creatie per full-time equivalent</i>
Eerstelijnsmanagers	Op basis van data analyse kijken welke optimalisaties en differentiaties er in het product- en/of dienstverleningsaanbod of productie- en logistiek proces kunnen gecreëerd worden.	Via het combineren van meerdere logische argumenten reflecteren over de verzamelde informatie en komen met een 'en-en' (meer integratieve) oplossing door slimme verbindingen.	
Professionals	Op basis van het onmiddellijke contact met klanten voelen waar de kwaliteit van het aanbod niet meer beantwoordt aan vooropgestelde criteria en/of evoluerende klantenverwachtingen.	Via een 'goed-slecht' denken inschatten of vooropgestelde criteria gehaald worden en volgens de instructies kunnen bijsturen waar nodig. Er is één duidelijke oplossingsmogelijkheid.	

Waarborg dat rolhouders de door hun rol vereiste denkkraft hebben.

‘Niet iedereen kan toch een verantwoordelijkheid voor innovatie opnemen?’, speelde de CEO snel terug. Het antwoord op deze bezorgdheid is genuanceerd. Iedereen zal de verantwoordelijkheid opnemen in het verlengde van zijn breedte van denken. Daar waar medewerkers op een basisniveau in de organisatie, zie de derde kolom in bovenstaande tabel, vanuit een ‘goed-slecht’ denken kunnen evalueren wanneer de geleverde kwaliteit er is en bijsturen waar nodig, kan dit denken de interpretatie van systematisch verzamelde informatie bemoeilijken. De kans is immers groot dat het soort geloof in die ene juiste (voorgescreven) oplossing medewerkers blind maakt voor mogelijke alternatieven. Wanneer men op het niveau van een directiecomité staat voor de uitdaging om alternatieven te creëren voor lange termijn groei, dan zal een ‘als-dan’ mindset slechts tot gefragmenteerde mogelijke oplossingen leiden, zoals cost-cutting

initiatieven of operationele procesverbeteringen, zonder dat mogelijke opportuniteiten zoals klimaatverandering, duurzamer werken, of wijzigende maatschappelijke noden mee geïntegreerd worden in de mogelijke nieuwe business modellen.

Onderzoek (Making Strategy Deliver, 2011) wijst uit dat er gemiddeld slechts in 51,1 % een goede match is tussen de breedte van de rol en de breedte van denken van de rolhouder. In duurzame groeibedrijven stijgt dit percentage tot 79,6 %. Dit laat vermoeden dat men vanuit het klassiek HR heel wat kansen laat liggen om tot een goede match te

komen tussen rollen en medewerkers en dat in de situaties waar de breedte van denken niet correspondeert met de rolbreedte heel wat innovatief potentieel verloren gaat.

Om hierop in te spelen ziet men een nieuw soort talent management ontstaan in duurzame groeibedrijven. Traditioneel ligt de klemtoon in talent management op competentieontwikkeling en opvolgingsplanning. De focus draait om het ‘opvullen’ van rollen en ‘verschuiven’ van mensen, met andere woorden het beslissen of een medewerker, met zijn/haar unieke capaciteit **in staat is** om het toekomstig werk in te vullen, waarbij wordt geprobeerd om potentials te matchen met de rolinvulling van de huidige ‘hogere’ managers. Op deze manier zet men eigenlijk in op de huidige waardecreatie per full-time equivalent, namelijk het verder verfijnen wat is. Als alternatief voor dit matching paradigma ontstaat een capabiliteits paradigma. Dit laatste is erop gericht om potentials het werk **beter** te laten invullen dan de voorganger. ‘Beter’ betekent dan ‘bredere rol’ én ‘breder, integratiever denken’. De focus draait rond het anders laten invullen van sleutelrollen: meer verbindend, innovatiever, en een grotere waarde naar de toekomst creërend. Een kernvraag in de capabiliteitsbenadering is dan ook deze naar de systemen en processen waarlangs rollen verbreed kunnen worden én tegelijk de denkkraft van medewerkers kan worden ontwikkeld. Het lijkt erop dat één van de antwoorden ligt in de architectuur van tijdelijke samenwerkingsverbanden in de onderneming.

Vorm opwaarts samengestelde innovatieteams.

‘Hoe kunnen we samenwerking ontwerpen zodanig dat deze leidt tot groei van de onderneming én groei van individuele

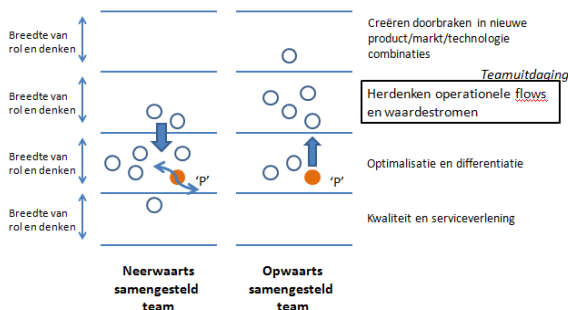
medewerkers?'. Om deze vraag te beantwoorden, is het interessant om te kijken naar de dynamieken die optreden wanneer je medewerkers met verschillende breedtes van rollen en uiteenlopende breedtes van denken samenzet in teamverband. De essentie is dat de resultaten van een team in het verlengde liggen van het zwaartepunt in reële mandaten én het zwaartepunt in de breedte van denken naar innovatie. Dit wordt geïllustreerd in volgende figuur:

Figuur: Eén teamuitdaging, twee teamsamenstellingen en het effect op 'P' (potentieelontwikkeling)

↑ Betekent dat 'P' reëel gechallenged wordt en de ingebrachte deskundigheid naar een hoger niveau wordt getild.

↔ Betekent dat 'P' wellicht inhoudelijk leert, maar dit niet vertaald wordt in een functioneren op een hoger niveau.

↓ Er is een grote kans dat diegenen die op een 'hogere' niveau functioneren zich 'naar beneden' getrokken voelen en hun vernieuwende ideeën niet kwijt kunnen in het team.



Teams kunnen opwaarts of neerwaarts zijn samengesteld. Opwaartse teams zijn teams waar het zwaartepunt van de rollen én het denken zich concentreert rond de uitdaging waarvoor het team staat. Bij procesvernieuwing zal een dergelijk team aangereikte oplossingen kritisch doorlichten, anticiperen op spanningsvelden die kunnen optreden door de introductie in de organisatie en mogelijks verschillende projecten in hun

onderlinge relaties te managen. Wanneer potentials ('P') deel uitmaken van dergelijke teams, zal er een reële stretching plaatsvinden en is de kans groot dat het denken én de rolinvulling van deze potentials verbreedt.

Bij neerwaarts samengestelde teams concentreert de denkkracht en het reële mandaat zich op een lager niveau dan datgene wat noodzakelijk is voor het bereiken van een resultaat. Bij procesvernieuwing zal dit zich uiten in een pure instrumentele toepassing van aangereikte technieken of best practices en het niet afwijken van een vooropgesteld plan. Heel vaak herhalen de discussies naar afbakening van de scope van de uitdaging zich opnieuw. Potentials zullen in deze context zeker inhoudelijk bijleren, maar niet uitgedaagd worden om buiten de grenzen van hun rol te treden, noch om hun mind-set te stretchen. Deelnemers die op een 'hogere' niveau opereren zullen een zekere frustratie opbouwen door een ervaren traagheid, gebrek aan visie, en suboptimale oplossingen die aan bod komen. De kans is groot dat ze niet het mogelijke innovatiepotentieel realiseren en dat de onderlinge samenwerking hieronder lijdt. Dit is dan ook de reden waarom men in een capabiliteitsbenadering stilstaat bij de groeiopdrachten voor potentials. Men probeert hierbij te waarborgen dat deze opdrachten in een opwaartse context kunnen worden ingevuld.

Innovatie is het resultaat van de wijze waarop teams constructief samenwerken. Dit zal gebeuren als teams opwaarts worden samengesteld. Heel vaak wordt disfunctioneren van teams toegeschreven aan gebrekkige sociale vaardigheden, skill sets of leiding geven. De oplossing wordt dan gezocht in allerlei vormen van teambegeleidingen. De inzichten vanuit de Human Capital benadering verklaren waarom veel van deze interventies maar een beperkt resultaat opleveren. De

moeizame samenwerking is immers het resultaat van het neerwaarts ontwerp van het team. Zolang aan dit ontwerp niets verandert, is de kans groot dat het team niet oplevert wat van hen wordt verwacht. Wanneer men beter nadenkt over de wijze waarop denkracht, mandaten en innovatie opdrachten kan combineren opent zich een weg naar duurzame waardecreatie.

Human Capital én de voortschrijdende innovatieuitdagingen

Hoe creëer je eigenlijk competitieve voordelen als human capital professional, was de startvraag in deze bijdrage. Het kort-door-de-bocht antwoord hierop is dat men bewust moet omgaan met de stelselmatige verhoging van de complexiteit in rollen. De rol van een loketbediende in een bank is geëvolueerd van kwalitatieve dienstverlening naar gedifferentieerde dienstverlening. Het dictaat van gedifferentieerde producten en merken waarin middel managers zaten, is intussen vervangen door dit van geïntegreerde netwerken en operationele flows. Kijk maar naar de wijze waarop je winkelt en met je smartphone checkt of een product, bijvoorbeeld schoenen, kwalitatief is, verkocht wordt tegen de juiste prijs, deze eventueel past in de winkel en koopt via een webshop. Business modellen waarin CEO's product/markt/technologie innovatie centraal stelden worden voorbij gestoken door modellen waarbij de relatieve competitieve positie van het bedrijf herdacht dient te worden. Kijk maar wat Google aan het doen is met Google Glass of Google Driverless Cars.

De essentie van het creëren van een competitief voordeel is dat de verantwoordelijkheden naar innovatie in elke rol in de organisatie voortschrijdend evolueren naar 'hogere' breedtes en de

noodzakelijk corresponderende 'breedte van denken'. Human Capital anticipeert hierop door hun eigen performance indicatoren te herdenken (toekomstige waardecreatie per fte), rollen te herontwerpen, een nieuwe balans te vinden tussen ontwikkeling van competenties en denkracht, én het doordacht opwaarts samenstellen van teams.

Referenties

De Visch, J. Leadership: Mind(s) Creating Value(s). Developing Deep Thinking to Better Manage Complexity and to Create Possibilities. Connect & Transform Press. 2014.

Making Strategy Deliver: www.makingstrategydeliver.com.

Ten Kattelaar, J. De HRM & Innovatie Nexus. Bachelor Scriptie – Universiteit Twente. 2012.

Van Clieaf, M. Over The Horizon. International Corporate Governance Network. WWW.ICGN.ORG. 2014

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Mc Grwa Hill, 2012.

Over de auteur

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het succesvol innoveren van hun Human Resources aanpak. Hij is Managing Director van Connect & Transform (www.connecttransform.be) en Executive Professor HRM aan het Entrepreneurial MBA van Flanders Business School (Associatie KU-Leuven). Na 17 jaar in diverse generalistische HR directiefuncties legde hij zich vanaf 2000 toe op het ondersteunen van klant bedrijven in het herdenken van organisatiestructuren (naar meer duurzame ontwikkeling), het hertekenen van het geheel van HR processen (incl. het bouwen van relevante HR analytics) en het herontwerpen van transitiepaden naar meer effectief leiderschap. Hij is eveneens Managing Partner van Making Strategy Deliver (New York) en Associate Partner van het Interdevelopmental Institute. Reageren op dit artikel kan via jan@connecttransform.be.