

# Trendspotter



Arend Ardon (1967) is als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group en is kerndocent aan de opleiding Management Consultancy van de RSM Erasmus University. Begin dit jaar promoveerde hij aan de Vrije Universiteit op zijn proefschrift *Moving Moments*, over leiderschap en interventies in taai veranderingsprocessen.

We spreken met hem over trends in organisaties en de strategische rol die HR kan spelen bij innovatie en verandering in organisaties.

## Aandacht voor versterken van ondernemerschap en innovatie

Om mondiaal te kunnen blijven concurreren zullen we kennisontwikkeling en innovatie een impuls moeten geven. Daarvoor zullen we echt heel anders moeten kijken naar het stimuleren van innovatie en verandering. In de afgelopen jaren is door planmatig en topdown met veranderingen om te gaan veel ondernemerschap en innovatie kapotgemaakt. Met dat beheers- en planmatige worden mensen afwachtend. Daarmee gaan we het niet redden. Als het management constant het initiatief neemt voor vernieuwing, zit daar onbewust een aanname achter dat vernieuwing dus niet van medewerkers komt. Er zijn constant mini-innovaties in organisaties, medewerkers hebben een idee, doen iets op een andere manier. Managers moeten dat zien, daar ruimte voor geven. Minder gaan sturen. We moeten af van het woord 'verandermanagement', dat veronderstelt dat je veranderen kunt managen. Managers moeten geen plannen maken, maar vooral medewerkers verleiden om samen na te denken over innovatie. Het 'weten' moet eraf, meer 'ik weet het ook niet precies, ik wil het onderzoeken, wie gaat er met me mee?' Ik zou het prachtig vinden als HR de positie inneemt naast de manager en hem helpt om ruimte te creëren om vernieuwing en innovatie te stimuleren en hem daarin ook te coachen. Dat coachen zal soms confronterend moeten zijn, want je vraagt van een manager – die meestal toch gewend is de touwtjes in handen te houden – soms onnatuurlijk gedrag.

## Nieuwe flexibele organisatieconcepten ontwikkelen

We zitten op dit moment in een economische crisis en hebben in het algemeen te veel personeel. Maar over drie tot vijf jaar gaan we een groot tekort hebben aan arbeidskracht. Dat tekort loopt veel sneller op dan we denken. Ondertussen zullen we juist na de crisis innovatie en vernieuwing

nodig hebben. Dat organiseren vraagt om een andere manier van kijken naar organisaties. Het woord is daarbij flexibiliteit. Over de grenzen van je organisatie heen kijken. Veel meer zoeken naar samenwerking met andere organisaties. Resources (ondersteunende diensten, maar ook HR) delen met andere organisaties. Veel beter kijken wie je vast nodig hebt in je organisatie en wie je flexibel daarbuiten houdt en daarmee beschikbaar kunt houden voor andere organisaties. We moeten veel meer toe naar het automatiseren van standaardzaken en het menselijk denkvermogen optimaal gebruiken om te vernieuwen. HR zal een evenwicht moeten vinden tussen de strategische ondersteuning van de P-kant en de O-kant. Met name de O-kant is de afgelopen jaren niet altijd voldoende aan bod gekomen, alhoewel veel HR-professionals de rol van change agent (van Dave Ulrich) al ambiëerden.

## Re-inventing management

Management is op dit moment een beetje een vies woord. Lelijke dingen zeggen over management doet het goed. Dat is natuurlijk een hele slechte ontwikkeling, helemaal als je straks weer samen uit de crisis komt en moet bouwen aan Nederland. Ik maak me zorgen over dat beeld. Ik vind het buitengewoon wezenlijk dat binnen organisaties managers met elkaar in gesprek gaan over wat ze bijdragen aan dat beeld. Ik zou het nog mooier vinden als ze met hun medewerkers hierover in gesprek gaan. HR zou daarbij moeten zijn. Ik denk dat we in de toekomst veel meer moeten gaan naar gelijkwaardigheid. Als managers vanuit hiërarchie plannen blijven uitrollen zullen ze het heel moeilijk gaan krijgen met de nieuwe generatie die op de arbeidsmarkt komt, want die is wars van hiërarchie.

## Kennis delen en ondersteunen

Ik vind het prachtig om organisaties te helpen om moeilijke verander- en innovatieprocessen (nieuw) leven in te blazen. Door bespreekbaar te maken hoe we deze processen ongemerkt zelf blokkeren en door samen nieuwe wegen te onderzoeken. En ik wil daar ook onderzoek naar blijven doen. En ten slotte zou ik het mooi vinden om HR daarbij te ondersteunen, mijn kennis te delen en met hen samen te zoeken hoe HR een optimale positie in kan nemen in de komende jaren.

### Literatuur

- Ardon, A.J. (2009). *Moving moments. Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Amsterdam: VU [proefschrift]
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.

---

Joep Straathof is directeur van Bureau Zuidema en bestuurslid van NV02 en Vetron. E-mail: [Joep.Straathof@zuidema.nl](mailto:Joep.Straathof@zuidema.nl)  
Jolanda Botke is zelfstandig adviseur. E-mail: [jolanda.botke@pelikaanadvies.nl](mailto:jolanda.botke@pelikaanadvies.nl)