

Uw Gids naar Workplace Innovation

European Workplace Innovation Network
EUWIN

Auteurs: Peter Totterdill, Steven Dhondt and Sylvie Boermans



*Internal Market,
Industry,
Entrepreneurship
and SMEs*

Inhoud

Waarvoor dient deze gids?	3
Waarom Workplace Innovation omarmen?	4
Workplace Innovation verandert de hele organisatie	6
Waar te beginnen?	8
Onze gids naar de vier Elementen	11
De stappen naar succes	20



Waarvoor dient deze gids?

Workplace Innovation staat centraal in de belangstelling!

Workplace Innovation is de Engelse vertaling van 'sociale innovatie'. Nieuwe technologieën veranderen de wijze waarop we leven, consumeren en mensen ontmoeten. Zoals het internet ons hele leven nu raakt, zo transformeert het industriële internet (een andere benaming voor Internet-of-things) onze huidige productiewijze. Onze tijd is die van de digitale revoluties. Sommige sectoren worden helemaal op hun kop gezet. In andere sectoren gaat de verandering iets meer gematigd, geleidelijk of 'incrementeel', maar de verandering blijft overal zichtbaar. Duidelijk is dat er geen weg meer terug is. Willen we dat onze Europese industrie in deze revolutie overeind blijft, dan moeten we maximaal inzetten op digitalisering. Maar technologie is niet het enige antwoord. Het gaat ook over de wijze waarop mens en technologie samengaan. Juist in Europa is de menselijke factor onze belangrijkste resource. Echter, we zetten nog te weinig in op deze menselijke factor. Workplace Innovation helpt om mens en technologie op de beste wijze met elkaar te verbinden. Workplace Innovation zorgt niet alleen voor de versterking van ons innovatief vermogen, dat onze bedrijven sneller en beter op nieuwe kansen kunnen inspringen.

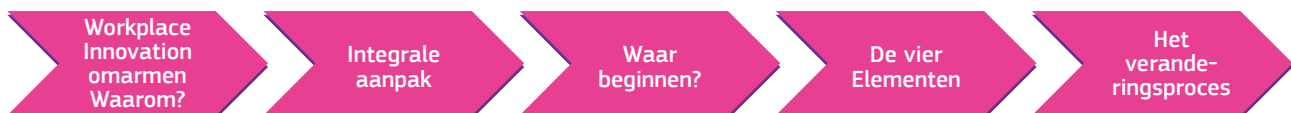
Daarom heeft de Europese Commissie in 2013 het European Workplace Innovation Network, in het kort EUWIN, gelanceerd. Vandaag is dit netwerk verbonden met meer dan 10.000 bedrijven en andere stakeholders, en helpt het netwerk om ideeën en ervaringen op Europese schaal te delen. Onze [EUWIN Kennisbank](#) omvat een rijke bron van case studies, films, artikelen en andere bronnen waaruit u kunt leren.

EUWIN zet in op een praktische benadering van Workplace Innovation. Vanuit die filosofie hebben we deze gids gemaakt: hoe kunt u Workplace Innovation in de praktijk brengen? We bieden u hanteerbare kennis, inspirerende voorbeelden, methoden om uw organisatie te beoordelen, oplossingsrichtingen om beter te worden en geven u toegang tot andere organisaties die u zijn voorgegaan.

Deze gids is opgebouwd rond de volgende uitdagingen:

1. Waarom is Workplace Innovation van belang voor uw organisatie?
2. Hoe kan Workplace Innovation uw organisatie integraal te veranderen?
3. Waar start u met uw Workplace Innovation traject?
4. Wat zijn de bouwstenen van Workplace Innovation, of beter: wat zijn de 'Elementen' waaruit Workplace Innovation is opgebouwd?
5. Hoe kunt u alle relevante partijen betrekken bij het bouwen van een nieuwe organisatie?

Deze vragen vormen de structuur van onze Gids:



Laat u inspireren! Innovatie, prestaties en kwaliteit van de arbeid zullen versterkt uit de verandering komen. Uw team of teams worden meer betrokken. Vele bedrijven zijn u daarbij voorgegaan. Begin uw reis nu!

Het EUWIN-team
info@euwin.net



- Een andere studie bij meer dan 900 Nederlandse bedrijven, met een sterk verschillende omvang en afkomstig uit verschillende bedrijfssectoren, maakt duidelijk dat factoren zoals participatief en dynamisch management, flexibel organiseren en slimmer werken leiden tot hogere omzet, hogere winsten, groei in marktaandeel, meer innovatie, een hogere productiviteit, het bereiken van nieuwe klantengroepen en een stijging van het reputatiekapitaal.
- Uitgebreide Zweedse onderzoeken vonden een duidelijk verband tussen flexibele en ondersteunende vormen van arbeidsorganisatie en bedrijfsprestaties: flexibele organisaties waren productiever (+20-60%), toonden een veel lager verloop van het personeel (-21%) en een lager ziekteverzuim (-24%), in vergelijking met meer traditioneel georganiseerde bedrijven.
- Uit een overzicht van een zestigtal Amerikaanse studies blijkt dat Workplace Innovation een substantieel effect op efficiency heeft, met prestatie-effecten die variëren tussen 15 en 30% voor degenen die investeren in Workplace Innovation.

Betere bedrijfsprestaties en goede kwaliteit van de arbeid: ze liggen in elkaars verlengde en sluiten elkaar niet uit

Werkpraktijken die medewerkers meer betrekken bij wat ze aan het doen zijn (bijvoorbeeld met zelfsturende teams), zorgen niet alleen voor een hogere productiviteit, maar ook voor een hogere motivatie en welzijn bij de medewerkers. Dergelijke werkpraktijken leiden tot het verminderen van werkstress, een hogere werktevredenheid en psychosociale gezondheid, en tot een lager verloop.

Wat zegt het onderzoek?

Uit een evaluatie van 470 organisatieveranderingen in Finland tussen 1996 en 2005 blijkt dat de verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid sterk samenhangen met betere economische prestaties. Ze lijken zelfs een voorwaarde voor betere bedrijfsprestaties te zijn. Resultaten suggereren dat participatie van medewerkers de belangrijkste motor is van deze samenhang.

Een soortgelijke Duitse studie richt zich op bedrijven uit de industrie, handel en diensten die investeren in verbeteringen in fysieke werkbelasting, ergonomie, organisatie van het werk, arbeidsveiligheid, leiderschapsstijl, en stressmanagement. Managers in deze bedrijven rapporteren verbeterde prestaties over een brede reeks van indicatoren. De verklaring is dat de genoemde maatregelen leiden tot een lager ziekteverzuim en meer sociale en professionele competenties bij medewerkers.



2. Workplace Innovation verandert de hele organisatie



Verandering in vier elementen

De voordelen van Workplace Innovation komen pas volledig tot hun recht als de principes integraal in de organisatie worden doorgevoerd. Eén van de belangrijkste obstakels bij het bereiken van de combinatie van optimale prestaties en uitdagende werkplekken is als de gevraagde verandering maar half doorgevoerd wordt. Alle maatregelen en systemen in organisaties hangen nu eenmaal met elkaar samen, en dat geldt in het bijzonder als u innovatieve manieren van werken wilt stimuleren.

Een doorbraak in de prestaties en kwaliteit van de arbeid komt pas tot stand wanneer Raden van Bestuur, managementteams, lijnmanagement en medewerkersvertegenwoordigers een gemeenschappelijke visie op Workplace Innovation delen en zich committeren om hier samen vorm aan te geven.

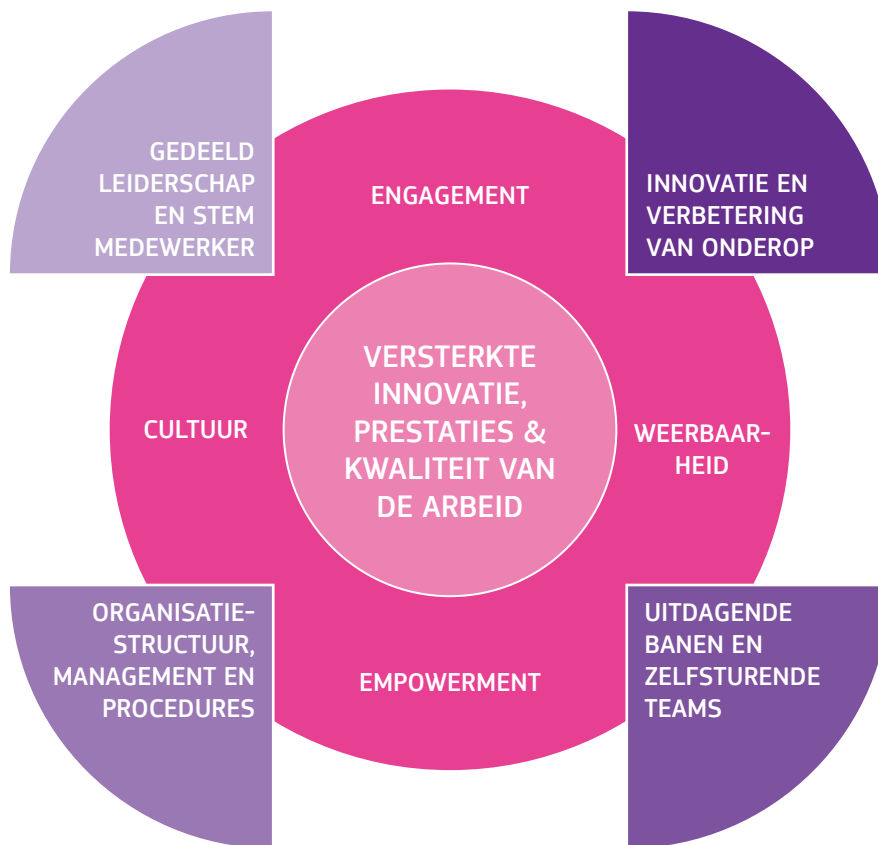
Zo'n doorbraak krijgt u niet met simpele maatregelen voor elkaar. Ook als u uw management naar een 'Leadership Development Programma' stuurt, dan mag u ook niet teveel verwachten. De voordelen van Workplace Innovation ontstaan pas als alle vier fundamentele bouwstenen in uw organisaties hun plaats hebben gekregen. We noemen de bouwstenen de 'Basiselementen' zoals vuur, water, lucht en aarde dat zijn. In onderstaande tabel hebben we de vier elementen van Workplace Innovation toegelicht.

Element 1	Uitdagende banen en Zelfsturende teams.
Element 2	Flexibele organisatiestructuren, mensgericht management, gestroomlijnde systemen en procedures gebaseerd op vertrouwen.
Element 3	Mogelijkheden om innovatie en verbetering van onderop vorm te geven.
Element 4	Co-creatie en gedeeld leiderschap, gecombineerd met inspraak voor medewerkers in strategische besluitvorming.

Als organisaties op deze vier elementen inzetten, dan gaan de vier praktijken elkaar versterken. De samenhang leidt tot verrassende synergiën. Samen veroorzaken ze wat we het Vijfde Element noemen, The Fifth Element. Organisaties laten dan meer ondernemend gedrag zien, een cultuur van innovatie, een hoog niveau van engagement door het personeel, en meer organisationele en individuele weerbaarheid. De uitkomsten van deze synergie vormen het Vijfde Element.

De Elementen staan niet op zichzelf, maar hangen dus samen. Waar u ook start met uw verbeteringstraject, uiteindelijk zult u naar alle aspecten van de werkpraktijk en organisatiecultuur moeten kijken. Onderstaande figuur toont die samenhang:





THE FIFTH ELEMENT

Als Workplace Innovation zo goed werkt, waarom adopteert niet iedereen het?

Goede vraag! We weten dat slechts een minderheid van de Europese managers Workplace Innovation toepast, ondanks de vele aanwijzingen dat organisaties er onmiddellijk baat bij kunnen hebben. Slechts een derde van de Europese medewerkers zijn bijvoorbeeld werkzaam in banen die hen in staat stellen om naar eigen inzicht en oordeel te bepalen hoe zij hun taken uitvoeren.

De belangrijkste rem op verandering is het adagium dat “we altijd zo hebben gewerkt”. Verandering is dan net een brug te ver, zelfs als we weten dat de huidige manieren van werken inefficiënt zijn of ons beletten om ten volle te profiteren van nieuwe kansen. Een andere belangrijke rem zijn de managers zelf. Sommige managers hebben moeite met het idee dat medewerkers een taak en rol krijgen in de vele bedrijfsbeslissingen.



3. Waar te beginnen?



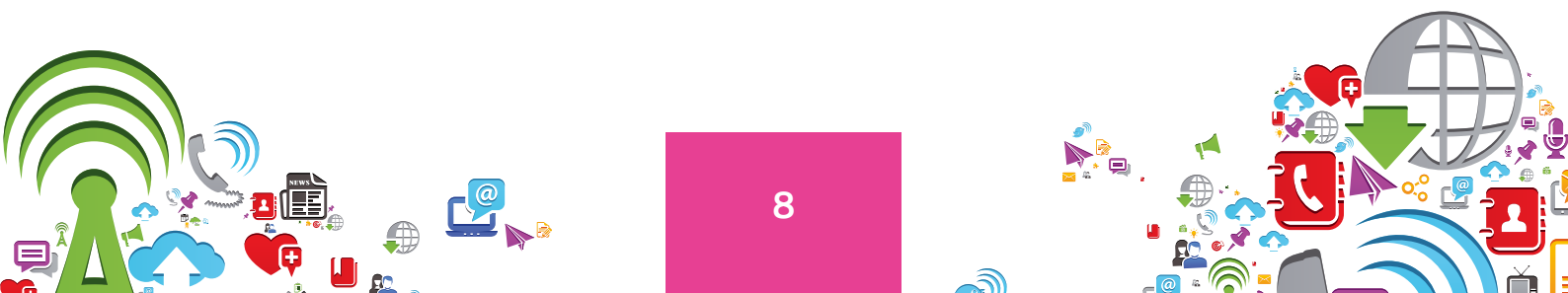
Een andere goede vraag! En het korte antwoord is dat er geen eenduidig antwoord is. Elke organisatie heeft namelijk zijn eigen unieke geschiedenis, relaties, uitdagingen en kansen. Een recent diepgaand kwalitatief onderzoek onder vijftig toonaangevende Workplace Innovators in Europa toont aan hoe innovatie op de werkplek op minimaal vijf verschillende manieren bereikt kan worden. Hoe verschillend deze paden ook zijn, telkens resulteert het pad in betere werkplekken en sterkere bedrijfsprestaties. Gemeenschappelijk aan deze paden is echter steeds het betrekken van de medewerkers.

Moet u dan starten bij een survey onder medewerkers? Medewerkeronderzoek is een krachtig middel om inzicht te krijgen in wat werkt en wat aan te pakken. Maar ze biedt geen directe oplossingen voor vraagstukken die in het onderzoek worden geïdentificeerd. De deelnemers aan dergelijk onderzoek hebben meestal wel het antwoord op deze vraagstukken. Voor bedrijven is het van belang om de resultaten te gebruiken als startpunt voor een discussie en reflectie met alle medewerkers. Het delen van de onderzoeksresultaten door (senior) managers voorkomt onnodig wantrouwen en geroddel in de organisatie.

Het beste volgt op dit medewerkeronderzoek een open en brede dialoog met alle medewerkers op elk niveau. Wees creatief om een andere wijze te vinden om het delen van ideeën en ervaringen te stimuleren. Het is niet altijd eenvoudig om een open discussie te bewerkstelligen. Zeker als medewerkers niet gewend zijn om hun ideeën te delen. Daarvoor is het vertrouwen nodig dat ze gehoord worden en dat er iets met hun antwoorden gebeurt. Vertrouwen en zelfvertrouwen zijn dus van essentieel belang bij het starten van het verandertraject.

Groepsdiscussies zijn een prima instrument om tot oplossingen te komen. Alleen als deze goed worden gefaciliteerd, zullen diepgewortelde problemen geïdentificeerd en uitgediept worden, en kan gezocht worden naar gedeelde oplossingen. Goed geleide discussies helpen om medewerkers meer te betrekken en hen te activeren om mee te werken aan dergelijke gedeelde oplossingen.

De EUWIN [kennisbank](#) en de [kennisbanksocialeinnovatie.nl](#) leveren een geweldig aanbod van films, case studies, artikelen en cijfers die zowel sceptici kunnen overtuigen als voorstanders verder kunnen inspireren. Er zijn namelijk veel bedrijven die u zijn voorgegaan. En alleen omdat ze gezien hebben hoe Workplace Innovation andere organisaties heeft geholpen. Maar opnieuw: waar te starten? Een mogelijkheid is te starten met een probleemanalyse. U komt een heel stuk verder als u de oorzaken van terugkerende belemmeringen weet te identificeren die optimale prestatie of betrokkenheid van medewerkers in de weg staan. Partners van EUWIN, namelijk het Britse UKWON en het Nederlandse TNO, hebben in de afgelopen jaren heel wat van dergelijke Workplace Innovation trajecten opgezet en uitgevoerd. We weten uit ervaring welke belemmeringen de start van verandering in de weg staan. Onderstaande lijst van uitdagingen is gebaseerd op deze ervaring. De lijst kan u bij de start helpen.



Het starten van het veranderingsproces: wat zijn uw meest dringende problemen?		Score
Scoor elk item met een cijfer tussen 1 en 10: 1 = geen probleem; 10 = ernstig probleem		
ELEMENT 1: UITDAGENDE BANEN & ZELFSTURENDE TEAMS	Storingen en andere knelpunten leiden tot frequente vertragingen	
	Een hoog personeelsverloop en / of ziekteverzuim	
	Kleine problemen escaleren voortdurend naar het managementniveau	
	Slechte teamcohesie	
	Kwaliteitsproblemen blijven hardnekkig	
	TOTALE SCORE VOOR ELEMENT EN VERVOLGENS DELEN DOOR 5:	
ELEMENT 2: ORGANISATIE- STRUCTUUR, MANAGEMENT EN PROCEDURES	Lijnmanagers missen leiderschapsvaardigheden voor het werken met teams	
	Er bestaat een ineffectief performance management / beoordelingssysteem	
	KPIs / targets nemen de mogelijkheden om te leren en verbeteren weg	
	Afdeling en organisatiegrenzen vertragen het nemen van beslissingen en remmen innovatie	
	Het werk wordt opgehouden door een slechte coördinatie tussen afdelingen	
	TOTALE SCORE VOOR ELEMENT EN VERVOLGENS DELEN DOOR 5:	
ELEMENT 3: INNOVATIE EN VERBETERING VAN ONDEROP	Het ontbreekt ons aan een cultuur van innovatie	
	Er zijn mogelijkheden om te verbeteren en te innoveren, maar er is vaak niet de tijd om die te gebruiken	
	Medewerkers zijn gefrustreerd omdat hun ideeën niet serieus worden genomen	
	We hebben meer effectieve manieren nodig om medewerkers te betrekken bij innovatie en verbetering	
	Medewerkers zijn bang of niet bereid om de bestaande ineffectieve werkwijzen aan de kaak te stellen	
	TOTALE SCORE VOOR ELEMENT EN VERVOLGENS DELEN DOOR 5:	
ELEMENT 4: GEDEELD LEIDERSCHAP EN STEM MEDEWERKERS	Er is een kloof tussen het hogere management en de werkvloer	
	Wij delen geen informatie met medewerkers, tenzij het absoluut noodzakelijk is	
	Senior managers micro-managen het werk van anderen in plaats van hen in staat te stellen om zelf beslissingen te nemen	
	Beslissingen die het werk van de medewerkers beïnvloeden worden genomen zonder hen daarbij te betrekken	
	Onze cultuur remt verandering	
	TOTALE SCORE VOOR ELEMENT EN VERVOLGENS DELEN DOOR 5:	



Hoe de lijst met oorzaken van problemen gebruiken?

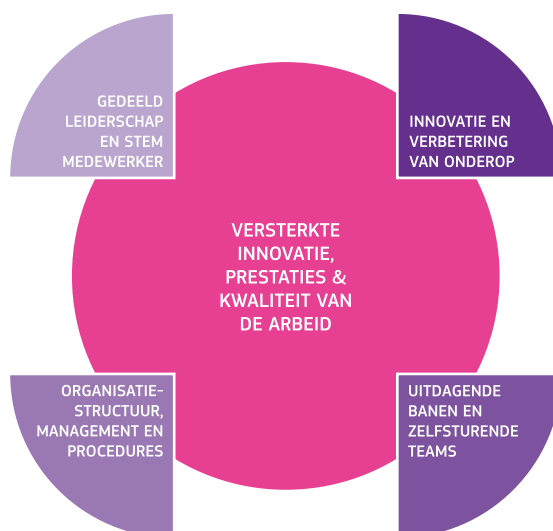
De lijst met meest dringende problemen hebben we afgeleid uit onze ervaringen met organisaties waar het werk niet zo soepel liep. Tel uw scores op en kijk hoe u tot een gemiddelde score komt. Uiteindelijk krijgt u vier scores: voor elk van de Elementen krijgt u een indicatie wat er in uw organisatie gaande is. Deze scores helpen u om verder te gaan in uw analyse aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is het Element met de meest urgente problemen? Selecteer het Element met de hoogste score. Dit Element is het eerste onderwerp van uw discussie. Het hoogst scorende item binnen dit Element zou vervolgens het eerst uw aandacht moeten krijgen. Focus op deze items en kijk of iedereen in de discussie dezelfde mening heeft over de prioritaire onderwerpen. Zo ja, probeer om de oorzaken voor deze items te achterhalen.
- Hebben alle Elementen een score boven de 5? U kunt de tabel gebruiken om al uw problemen in kaart te brengen. Als de vier elementen allemaal onder de gemiddelde score van 5 zitten, dan kunt u gerust zijn dat alles redelijk goed gaat. U zou zich kunnen richten op het verbeteren van afzonderlijke items die aangekruist zijn. Zitten alle elementen boven de 5? Dan heeft u stevige uitdagingen met uw organisatie. Eenvoudige oplossingen zullen dan niet helpen. U zult echt moeten kijken naar uw processen, medewerkers en leiders. The Fifth Element kan helpen om betere doelen te formuleren en u te begeleiden in het verbeterproces.

Bedenk echter dat de lijst die we voorstellen, items bevat die volgens onze ervaring van belang zijn. De lijst hoeft niet alle onderwerpen te dekken die mede verantwoordelijk kunnen zijn voor problemen in uw organisatie. Er kunnen nog meer zaken aangepakt worden. Daag uw mensen uit om andere inzichten in te brengen.

In de volgende pagina's laten we zien hoe de verschillende Elementen bijdragen aan Workplace Innovation en hoe u deze kunt verbeteren en tegelijkertijd bedrijfsprestaties en kwaliteit van de arbeid optimaliseren.

Elk van de Elementen staat niet op zichzelf, maar hangt samen met de andere Elementen. Waar u ook start met uw verbeteringstraject, uiteindelijk zijn alle aspecten van de werkpraktijk en organisatiecultuur van belang. Onderstaande figuur toont die samenhang:

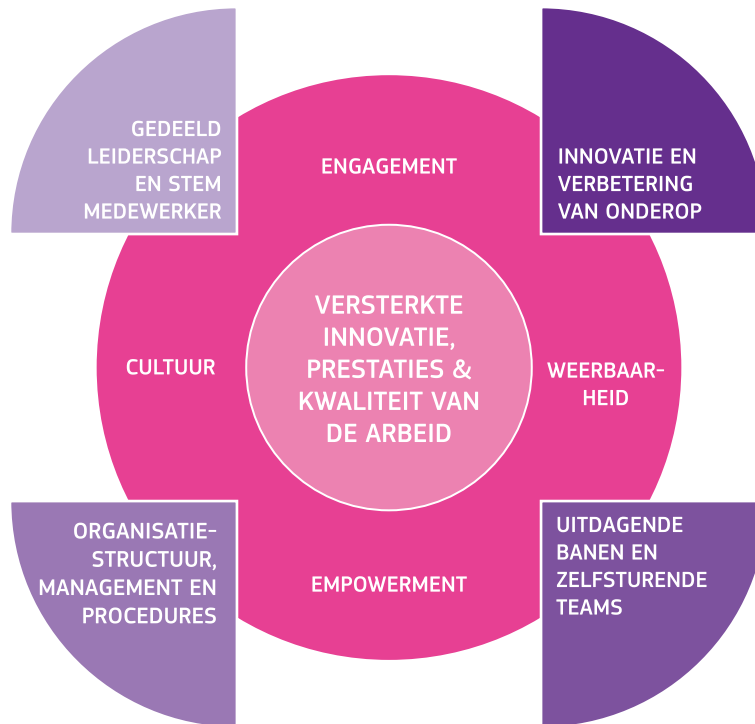


THE FIFTH ELEMENT

4. Onze gids naar de vier Elementen



Het Vijfde Element richt de aandacht op de samenhang tussen praktijken die we hebben gevat met de vier Elementen. Elk Element staat niet op zich, maar wordt in grote mate beïnvloed door de context waarin ze zich bevindt. Dat betekent dat de Elementen altijd een samenhang zullen vertonen.



THE FIFTH ELEMENT

Het eerste Element: Uitdagende banen en Zelfsturende teams

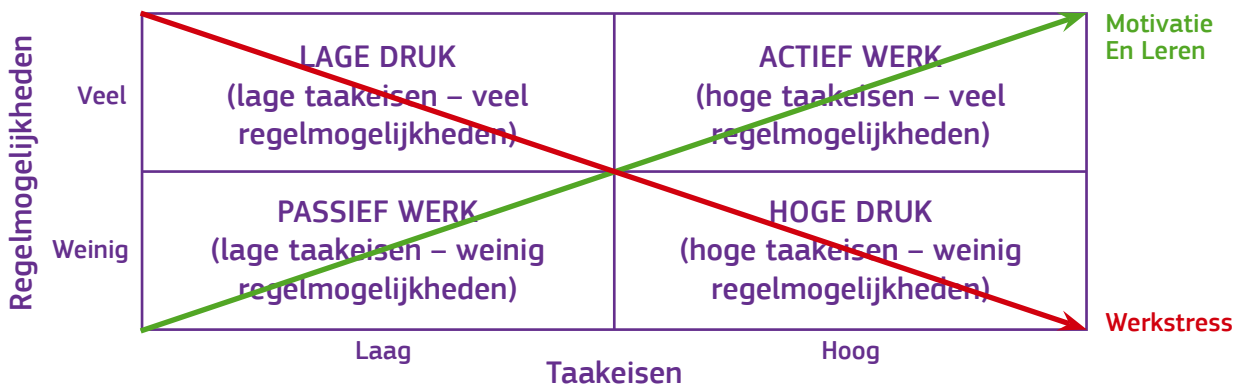
Uitdagende banen

Medewerkers doen het beter als ze meer medezeggenschap krijgen en over meer regelmogelijkheden beschikken om hun werk te regelen. Architecten, vroedvrouwen en vuilnismannen doen hun werk goed omdat ze on-the-spot beslissingen nemen, gebruik makend van hun achtergrondkennis en ervaring met 'wat werkt'. Juist daardoor helpen ze processen te versnellen omdat ze niet hoeven te wachten op een manager of op 'wat volgens het boekje zou moeten'.

Onze beste voorbeelden in de kennisbank laten zien dat medewerkers met meer regelmogelijkheden meer tijd nemen om te leren en te reflecteren op wat goed werkt en wat moet worden veranderd. Juist dit leren helpt om een continu proces van verbetering in te zetten en vernieuwing te creëren. Medewerkers zelf hun werk laten plannen en zelf het werktempo laten bepalen, minimaliseert vervolgens het risico op fysieke belasting en psychische stress. Volgend tekstkader geeft een toelichting hoe dat zit.



Het demand-control werkstress model van Karasek



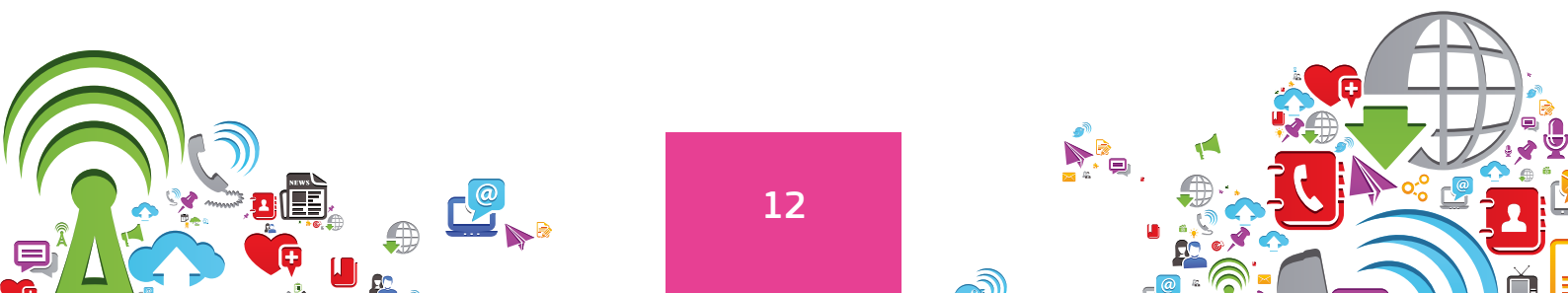
Het model van de Amerikaanse hoogleraar Robert Karasek heeft grote invloed gehad op het denken op wat 'goed functionerende organisaties' zijn. Zijn model is eenvoudig en praktisch. De figuur laat zien dat er vier mogelijke werksituaties kunnen bestaan. Werkstress ontstaat als de taakeisen in het werk (denk dan aan het aantal werkonderbrekingen, tijdsdruk, tegenstrijdige taakeisen, vereiste reactietijd, werktempo, het aandeel van het werk dat onder druk moet worden uitgevoerd, de hoeveelheid werk, de mate waarin concentratie vereist is, en vertraging in het werk doordat men op anderen moet wachten om verder te kunnen) niet in evenwicht zijn met de mate waarin iemand controle heeft op de eigen taak. Met controle bedoelen we de mogelijkheid om beslissingen te nemen over het eigen werk, zoals het kunnen bewegen tussen een verscheidenheid aan taken; het voorkomen van repeterend werk; benutten van de mogelijkheden voor creativiteit, leren en oplossen van problemen; en het hebben van invloed in het eigen team en in de gehele organisatie.

Zelfsturende teams

Wilt u uw organisatie verbeteren, dan volstaat het niet om alleen naar de inhoud van functies te kijken. Het gaat ook om de sociale omgeving van de functies: de mogelijkheid om uitdagingen en oplossingen met collega's te kunnen delen, om te leren en samen te reflecteren, in moeilijke tijden steun te geven en te ontvangen, en om successen te delen en te vieren. Deze sociale context speelt een vitale rol om bevoegdheid, welzijn en prestaties van medewerkers te versterken. Daarom speelt teamwerk een centrale rol in het eerste Element.

Vele organisaties beweren dat hun medewerkers in teams werken. Dikwijls gaat het echter gewoon om groepen medewerkers die samenzitten en aan dezelfde manager rapporteren, maar waarbij zij zelden echt met elkaar samenwerken. Sommige organisatiepsychologen noemen dit pseudo-teams.

Echte teams laten medewerkers uitdagingen en kansen zo met elkaar delen dat ze in staat zijn om barrières en scheidingslijnen in de organisatie te doorbreken. Dit zijn teams die medewerkers een omgeving bieden om ideeën voor verbetering, vernieuwing en groei te bedenken. Deze teams maken gebruik van de diepgaande praktische inzichten van de teamleden. Het merendeel van het onderzoek laat zien dat juist de mate waarin een team zelfsturend is, samenhangt met betere prestaties van de organisatie. Meer autonomie zorgt ook voor een betere kwaliteit van de arbeid.



Wat zijn 'goede' teams?

- Goede teams hebben duidelijk omschreven wat hun gemeenschappelijke taken zijn en wie precies deel uitmaakt van het team. Zodra teams groter worden dan 8-10 leden wordt het moeilijk om de onderlinge samenhang te handhaven.
- Ze zijn duidelijk over de vaardigheden die het team nodig heeft om zijn doel te bereiken.
- Het team is bevoegd om de werving van nieuwe leden zelf te regelen. Teams werven zelf de collega's die goed kunnen samenwerken en ideeën delen.
- Teamleden creëren helderheid over hun eigen rollen en de doelstellingen van andere teamleden. Er mag geen onduidelijkheid bestaan over wie er voor welke taak verantwoordelijk en aansprakelijk is.
- Goede teams stellen zichzelf elk jaar heldere, uitdagende en meetbare doelstellingen. Het doel is niet alleen om de klus te klaren, maar om aanzienlijke verbeteringen en innovaties te realiseren. De voortgang in de realisatie van deze doelstellingen maakt een belangrijk onderdeel uit van de gewone teamvergaderingen.
- Goed functionerende teams beoordelen voortdurend hoe effectief ze samenwerken met andere teams binnen de organisatie (en soms daarbuiten) en proberen dit samenwerken continu te verbeteren.
- Teams met een ondersteunende, positieve en waarderende sfeer leveren betere resultaten op en hun leden zijn aanzienlijk minder gestrest. Ze zijn meer optimistisch, hebben een sterke onderlinge samenhang en hebben een groot vertrouwen in hun effectiviteit als een team.
- Teams komen ook regelmatig samen en voeren nuttige discussies, waardoor ze gestimuleerd worden om na te denken over hoe goed ze met elkaar samenwerken en ze zich als teams kunnen verbeteren. Teams die regelmatig hun manieren van werken veranderen zijn niet alleen productiever, maar ook innovatiever dan teams die dat niet doen. 'We hebben geen tijd' is dan ook een onacceptabel excuus. Deze teams zijn ook beter in staat om op de eisen van het werk en op tegenslag te reageren door te innoveren in plaats van zich overweldigd en hulpeloos te voelen.

[Ontleend aan en aangepast uit Effectief Teamwork, Michael West]



Voorbeelden voor Element 1: Uitdagende banen en Zelfsturende teams



Volg deze link [deze link](#) als u meer achtergrond wilt vinden over sommige van de principes die we in dit document hebben toegelicht.



EderfilBecker, een metaalverwerkend bedrijf uit het Baskenland, heeft haar organisatiebesturing op basis van zelf-organisatie ingericht. Het management gaat uit van vertrouwen, empowerment, communicatie, transparantie en inbreng van de medewerker om de praktijk van elke dag soepel te laten verlopen. [Lees de case studie van EUWIN over het bedrijf en bekijk het filmpje.](#)



Het transportbedrijf Bombardier te Brugge (België) heeft teamwork ingevoerd om communicatielijnen in te korten, om het gevoel van eigenaarschap bij de werknemers te vergroten, om verstoringen in het productieproces te voorkomen, en ook om het probleemoplossend vermogen op de werkvloer te vergroten. [Lees de casestudy.](#)



Het Nederlandse Thebe heeft als zorgorganisatie besloten om de zorgprofessionals de kern van de strategie te laten zijn en heeft hen de mogelijkheid gegeven om via zelfsturende teams het zorgproces te managen. [Lees de casestudy.](#)

Het tweede Element: Organisatiestructuur, Management en Procedures

Echte Workplace Innovators erkennen de noodzaak om empowerment, leren en ontwikkelen in samenhang uit te werken. Zij zorgen ervoor dat beloningssystemen, functioneringsgesprekken, flexibel werken en decentralisatie van budgetten, een éénduidige visie uitademen.

De praktijk is echter anders. Veel organisaties lijken rond drie uitgangspunten te zijn opgebouwd:

1. Hiërarchie zou gewoon gezond verstand zijn: je hebt immers altijd iemand nodig die de leiding heeft.
2. De medewerkers op de werkvloer hebben gewoon minder kennis en zijn minder gemotiveerd waardoor ze niet vertrouwd kunnen worden om beslissingen te nemen of hun eigen werk te managen.
3. Alternatieve manieren van organiseren kunnen prima zijn voor bepaalde bedrijven, maar hier ze zullen nooit werken.

Dat alles horen we steeds van bedrijven. Sommige organisatiegrenzen kunnen natuurlijk nodig zijn, vooral als ze verschillen in expertise en kennis representeren. Toch creëren managementlagen onvermijdelijk een afstand tussen besluitvormers en de werkvloer, ondermijnen en beperken ze de stem van de medewerkers op de werkvloer en zorgen ze ervoor dat implementatie een stuk moeilijker is. Hiërarchie leidt tot voorzichtigheid bij managers waardoor het nemen van beslissingen juist naar boven wordt gedelegeerd. Dat leidt op zijn beurt tot een verlies van productiviteit en het reactievermogen van de organisatie.

Zulke verticaal georganiseerde structuren doen silo's ontstaan waardoor tussen functionele specialisten geen bruggen meer tot stand komen. Silo's frustreren het oplossen van dagelijkse problemen en zorgen voor een lager innovatievermogen van een organisatie.



Voorbeelden voor Element 2: Organisatiestructuur, Management en Procedures

BristanGroup
A MASCO COMPANY

Het Engelse bedrijf Bristan produceert keukens en badkamer accessoires. Het bedrijf is gekend om haar employee engagement, gebaseerd op een cultuur van vertrouwen en een specifieke vorm van leiderschap. Managers belichamen deze cultuur. [Lees de casestudy](#).

Enlightened
Management
gets results



Het Engelse bedrijf [Cougar Automation](#) is een middelgroot industrieel bedrijf. Het bedrijf is een voorbeeld van hoe het management wordt ingezet op de sterkten van het bedrijf.



INET Logistics is een Oostenrijkse logistieke dienstverlener. Alle functionele grenzen zijn in het bedrijf weggenomen en de werkomgeving is zo ingericht dat ze medewerkers helpt om meer met elkaar te communiceren. Medewerkers worden vertrouwd om in grote mate zelf beslissingen te nemen over hun werk. [Lees de casestudy van EUWIN en kijk naar het filmpje](#).



Ricardo Semler bouwde het uitermate succesvolle Braziliaanse bedrijf [Semco](#). Het bedrijf is gekarakteriseerd als een "radicale vorm van bedrijfsdemocratie". Het doel is iedereen in bedrijf medeverantwoordelijk te maken voor besluitvorming.



Als u ergens nog hiërarchische organisaties kunt terugvinden, dan is dat wel in de publieke sector. De [British Geological Survey](#) is juist een overheidsorganisatie die er alles aangedaan heeft om te ontsnappen aan bureaucraties. Het innovatieve en responsieve karakter van de organisatie blijkt uit de matrixstructuur die ondersteunend werkt aan een medewerker-gedreven verbeter- en innovatiecultuur.

Het derde Element: Innovatie en Verbetering van Onderop

Een kenniseconomie werkt alleen als er voldoende innovatie is. Dikwijls associeert men een kenniseconomie met R&D, ICT-investeringen en stoere no-nonsens ondernemers.

Dit zijn onjuiste en misleidende associaties. Een groot deel van innovatie van producten, diensten en processen ontstaat op de werkplek: interactie, dialoog en exploratie op de werkplek zijn de motor van innovatie. Voorwaarde is wel dat medewerkers beschikken over voldoende regelmogelijkheden in combinatie met leermogelijkheden.

Workplace Innovators genereren meer productinnovatie en vernieuwing in werkprocessen dan de meer traditioneel ingerichte organisaties. Zij ondersteunen op een systematische manier gezamenlijk leren en reflectie. Medewerkers op elk organisatieniveau worden in staat gesteld om na te denken over wat er goed is gegaan en wat er in de toekomst verbeterd kan worden. Hoe kunt u dit potentieel voor innovatie in uw organisatie herkennen? Kijk naar de hoeveelheid tijd en ruimte die medewerkers op het werk krijgen om hun ideeën met elkaar te bespreken. Verruim deze mogelijkheden met bijvoorbeeld een inspiratieplatform om ideeën te delen. Creëer brainstormruimten om op verschillende manieren samen na te denken. Last-but-not-least, laat toe om te vergaderen in cafés of andere niet-kantoor-omgevingen omdat medewerkers nu eenmaal creatiever kunnen zijn als ze niet voortdurend de druk van het directe werk voelen.

Soms gaat het om het creëren van mogelijkheden om 'out-of-the-box' te denken door verschillende afdelingen en lagen uit de organisatie samen te brengen. Innovatie komt tot stand door kennis en ervaring te delen en samen creatief na te denken: 'neue Kombinationen' in goed Nederlands!

Steeds meer organisaties bieden hun medewerkers de mogelijkheid om aan cross-functionele teams deel te nemen die product- of procesveranderingen identificeren en aanjagen. Deze teams zorgen ervoor dat ideeën niet verloren gaan onder de dagelijkse werkdruk. Time-out sessies, een 'down-tool week' en 'hackathons', dat zijn allemaal mogelijkheden om medewerkers samen te brengen die elkaar anders niet zouden ontmoeten. Die mogelijkheden versterken de constructieve dialoog en creativiteit.

Organisaties die het belang erkennen van innovatie- en verbeteringen-van-onderop doen er alles aan ervaring van de werkvloer leidend te laten zijn in het sturen van de teams. Het is daarbij van belang om een leerklimaat te creëren, te ondersteunen en te waarderen. Zulke organisaties stimuleren de bevoegdheid van medewerkers in dit innovatie- en verbeterproces. Innovatie- en verbeteringen-van-onderop starten en krijgen steun van bovenaf. Alleen als managers lijn brengen in de steun aan bottom-up innoveren en verbeteren, kunnen procedures en regelmogelijkheden elkaar versterken. Medewerkers krijgen de vrijheid om innovatief te zijn. De cultuur van het lijnmanagement is hierbij cruciaal waarbij het ondersteunen van innovatie-van-onderop een prestatiecriteria dient te zijn voor managers.

Voorbeelden voor Element 3: Innovatie en Verbetering van Onderop



Het Hoofd van Ontwikkeling van het Britse softwarebedrijf Red Gate Software geeft aan dat de cultuur van het bedrijf "is gestoeld op het geloof dat we fouten mogen maken, meer nog: dat we verwachten dat er fouten worden gemaakt. Dat kan ook niet anders omdat er alleen fouten ontstaan als we verder gaan dan het vertrouwde. Red Gate Software doet er alles aan om ervoor te zorgen dat de lat steeds hoger wordt gelegd."
[Lees de casestudy van EUWIN en kijk naar het filmpje.](#)



[Innocent](#) is een Brits voedingsbedrijf en innovatieleider in haar segment. Alle medewerkers worden elke dag gestimuleerd om alles te verbeteren. Daarbij gaat het zowel om productinnovatie, het stroomlijnen van processen of om nieuwe wijzen van werk.



De [Met Office](#) levert weerdiensten. Het Britse bedrijf liet een kleine groep innovators toe om met 'guerrilla' tactieken de hele organisatiecultuur in deze traditionele publieke dienst op haar kop te zetten. Nu maakt innovatie een deel uit van het werk van iedereen.



Het Poolse farmaceutische bedrijf [Polpharma](#) begrijpt de kunst om een ondersteunende verbeter- en innovatiecultuur te koppelen aan autonomie van medewerkers om zelf beslissingen te nemen. Die cultuur wordt mogelijk gemaakt door een werkomgeving die is ingetekend door medewerkers.



Innovatie en Verbetering van Onderop vanuit een vakbondsperspectief: de [Deense Confederation of Trade Unions](#) argumenteert dat innovatie en verbetering van onderop leidt tot betere uitkomsten voor medewerkers en voor de bedrijfsprestaties.

Het vierde Element: Gedeeld leiderschap en Stem van de medewerker

Gedeeld leiderschap

Het zal u niet verbazen dat leiderschap vaak een sleutelrol speelt in het aanjagen van Workplace Innovation. Maar over wat voor leiderschap hebben we het hier? Leiderschapstheorie is zeer omstreden, vooral omdat business schools, professionele instellingen en consultancy organisaties het succes van veranderende organisaties voornamelijk enten op de charismatische kracht van de leider.

Vroege leiderschapstheorieën waren vooral gericht op het onderscheid tussen taak- en/of mensgericht leiderschap, en dit blijft een nuttig onderscheid. Meer recente theorieën enten leiderschap steeds minder op het charisma van een persoon, maar zien leiderschap meer als een creatief en collectief proces, waarbij leiderschap vorm gegeven wordt in dialoog met en tussen medewerkers. Dit noemen we gedeeld leiderschap. Medewerkers krijgen de ruimte om initiatief te nemen en deel te nemen aan besluitvormingsprocessen. Gedeeld leiderschap is een belangrijk element van Workplace Innovation omdat het toelaat het volledige scala aan kennis, vaardigheden, ervaring en creativiteit van medewerkers te ontsluiten. De cultuur binnen de organisatie geeft iedereen de mogelijkheid zelf initiatief te nemen op hun eigen expertisegebied, ongeacht of dit strategisch, innovatief of operationeel is.

Leiderschap gaat om samenwerken oftewel het is een gedeeld proces. Gedeeld leiderschap is niet afhankelijk van het charisma en autoriteit van één individu. Gedeeld leiderschap creëert gezamenlijke richting en doelen juist omdat gebruik wordt gemaakt van de organisatie-brede mogelijkheden voor strategisch denken, gezamenlijke reflectie en leren, en inspraak van medewerkers in de besluitvorming.



Gedeeld leiderschap ...

Breek je hoofd niet over:

- Charisma
- Persoonlijkheid
- Strategieën

Wees wel bezorgd over:

- Zelfsturende teams
- Cultuur van lijnmanagement
- Kansen voor gedeelde reflectie en leren
- Strategisch denken
- Inbreng van de medewerker

Bron: UK WON



Stem van de medewerker

Met de Stem van de medewerker gaat het over de afstemming tussen de strategische prioriteiten en beslissingen die op een hoger organisatieniveau gemaakt worden met de praktische kennis, ervaring en betrokkenheid van de medewerkers in de hele organisatie. Inspraak verenigt directe werkparticipatie, zoals autonome teams of –teams gericht op verbetering, met representatieve participatie in de vorm van een partnerschap tussen werknemersvertegenwoordiging en management. Op bijeenkomsten komen senior managers en medewerkersvertegenwoordigers samen om belangrijke kwesties aan te pakken in een klimaat van openheid en vertrouwen.

Een partnerschap tussen het management, medewerkers en medezeggenschap kan vele vormen aannemen, maar het vereist altijd openheid, transparantie en dialoog. Het kan op zijn minst een effectief middel zijn om positieve arbeidsverhoudingen voor elkaar te krijgen waardoor de kans op conflict en weerstand tegen verandering minder wordt.

Onderzoek toont aan dat een representatieve werknemersvertegenwoordiging op zichzelf niet leidt tot betere prestaties van een bedrijf of kwaliteit van de arbeid in het bedrijf. Wel is ze een voorwaarde om die activiteiten en werkwijzen in te voeren die daar naartoe leiden. Met andere woorden; zij kunnen de aanjager en bewaker zijn van empowerment en betrokkenheid onder medewerkers.

Wanneer Gedeeld leiderschap en de Stem van de medewerker gekoppeld worden aan de overige drie Elementen, ontstaat een systeem van elkaar versterkende werkwijzen dat leidt tot een betere uitwisseling van informatie, een verhoogde mate van vertrouwen, verminderde weerstand tegen verandering en verhoogde prestaties.

Voorbeelden voor Element 4: Gedeeld leiderschap en Stem van de medewerker



Partnerschap op het werk en inspraak van medewerker kunnen meer zijn dan slechts goede arbeidsverhoudingen. Het Britse energiebedrijf [Drax Power](#) heeft een akkoord met de vakbonden gesloten over 'Working Together'. Dat akkoord behelst een breed programma van inspraak om medewerkers meer inzicht te bieden in de technologische veranderingen waarmee het bedrijf is geconfronteerd, om vertrouwen en transparantie in het bedrijfsbeleid te creëren, om medewerkers te stimuleren om meer ideeën in te brengen en meer ondernemend te zijn.



Het Deense bedrijf [Novozymes](#) is een schoolvoorbeeld van een sterk partnerschap tussen management en medewerkers dat traditionele arbeidsverhoudingen overstijgt. Medewerkers in het productieproces krijgen de verantwoordelijkheid om in hun werk alle noodzakelijke beslissingen zelf te nemen, en deel te nemen aan verbeteringen en innovatie. 'Shopfloor Management' is een techniek waardoor een dagelijkse dialoog ontstaat tussen medewerkers, management en technische ondersteuning.



Als leiderschap een sterke driver wil zijn van employee engagement en een ondersteunende cultuur, dan moet dat leiderschap ook de gedeelde waarden in de praktijk brengen. Een mooi voorbeeld hiervan is [Skanska UK](#). In 2009 werd Mike Putnam CEO van het Britse bedrijf. Het eerste wat hij deed was om de traditionele sectorpraktijken achter zich te laten en te kiezen voor de hoogste normen voor veiligheid, omgeving, transparantie en kwaliteit.



Het Ierse bedrijf [Becton Dickinson](#) produceert medische instrumenten. Het bedrijf is de belichaming van wat partnerschap op de werkvloer kan betekenen. Vakbonden kunnen een leidende rol hebben in het betrekken van medewerkers in het verbeter- en vernieuwingsproces, het creëren van win-win oplossingen tussen medewerkers en werkgever.



5. De stappen naar succes



Verandering is zelden een eenvoudige onderneming. Het is een proces van experimenteren en falen, waarbij men bereid moet zijn om falen te zien als een kans om te leren en te ontwikkelen. Verandering vereist een helder omschreven doel, maar tegelijkertijd ook de bereidheid om die visie en doelstellingen gaandeweg aan te passen aan nieuwe realiteiten. Hoe meer u een organisatie probeert te veranderen, des te meer u er van leert. Uw inzicht in de aard en omvang van de vereiste veranderingen verdiepen zich naarmate de reis vordert.

Het betekent bovenal dat de verandering met medewerkers plaatsvindt, niet over hun hoofden heen. Medewerkers hebben de kennis, de ervaring en de motivatie om bevlogen te worden, alles wat nodig is om de verandering teweeg te brengen en blijvend te maken. Hier vindt u een eenvoudige checklist met aandachtspunten bij elk veranderproces:

Maak er werk van!

- Begrijpen het bestuur en het management dat verandering ook vraagt om alle bestaande praktijken ter discussie te stellen? Heeft u echt hun ondersteuning en begrip?
- Heeft u alle relevante stakeholders vanaf aanvang bij het verandertraject betrokken? Begrijpen ze allemaal wat hun rol en bijdrage is in dit traject?
- Heeft u rekening gehouden met verschillende bronnen van verzet? En de wijze waarop u met deze bronnen en oorzaken kunt omgaan?
- Op welke wijze kunt u ervoor zorgen dat tijdens het hele traject een wederzijdse communicatie blijft bestaan? Hoe gaat u vooruitgang beoordelen? Hoe zorgt u ervoor dat stakeholders betrokken worden in gedeeld leren en in het bijstellen van het veranderproces en de veranderdoelen gedurende het hele traject?
- Wanneer weet u dat u geslaagd bent? En hoe gaat u uw successen vieren?
- Hoe zorgt u ervoor dat de verandering geborgd en duurzaam is?

Veranderen betekent ook aandacht voor de kleine dingen. In het volgende tekstkader kunt u enkele voorbeelden zien hoe in enkele van onze cases, kleine gebaren een grote betekenis hebben voor Workplace Innovation.

Ook de kleine details zijn belangrijk voor Workplace Innovation!

Workplace Innovation is ook gedrag, houding en waarden. U bent als medewerker of als manager bereid om uw vastgeroeste ideeën over hoe organisaties werken te veranderen. Ga juist letten op deze kleine details, maak ze bespreekbaar en los ze op. Hier vindt u enkele mooie voorbeelden over wat we bedoelen!

- Walk the talk: een bedrijfsleider van één van onze Belgische cases vertelde ons dat de veranderingen in het bedrijf past echt acceptabel werden toen hij bereid was om zijn gereserveerde parkeerplaats op te geven. Ook hij diende honderden meters te lopen langs alle auto's van de medewerkers om het bedrijf in te komen. Voor de medewerkers maakte dat duidelijk dat hij nu één van de mannen/vrouwen van het bedrijf was. Samen werken ze aan de verandering.
- Laat medewerkers bepalen hoe het management benaderbaar wordt: in één van onze Franse cases gaf de directeur aan dat hij zijn medewerkers gevraagd had waar zijn kantoor diende te worden geplaatst. Zij moesten aangeven hoe zij hem nodig hadden en wat dat voor de inrichting van zijn werkplek betekende. Het is de baas die er voor de medewerkers is, en niet omgekeerd.
- Een gebouw structureert het gedrag: vele bedrijfsgebouwen stralen hiërarchie en onderscheid uit. Richt daarom uw bedrijf of kantoor zo in dat het, het werkproces van uw medewerkers centraal stelt. Maak vooral zeker dat er voldoende overlegmogelijkheid bestaat tussen teammedewerkers.
- Geef medewerkers een budget! Een Nederlandse veredelaar van groentezaden laat medewerkers rechtstreeks productieproblemen met het laboratorium oplossen. Managers zitten er niet meer tussen. Het gaat zelfs zo ver dat medewerkers een budget hebben gekregen om fietsen aan te schaffen. De afstanden in de fabriek kunnen sneller en makkelijker op deze manier worden overbrugd.



Pak de handschoen op...

We hopen dat we u hebben kunnen inspireren met deze EUWIN Gids naar Workplace Innovation en dat u deze nuttig vindt voor uw eigen organisatie. Er is nog zo veel te winnen als we betere bedrijfsprestaties willen verzoenen met een betere manier van werken!

We bieden u geen kant-en-klaar recept aan voor het transformeren van uw organisatie. Zo werkt het gewoon niet. Luister naar uw eigen organisatie, committeer uzelf, ga experimenteren, neem risico's en bovenal probeer te leren.

Het vraagt discipline om het momentum vast te houden, naast uw toch al drukke agenda. Maar laat uzelf verbazen met hoe ver u kunt komen als u eenmaal het vertrouwen en het enthousiasme van de medewerkers in de hele organisatie heeft weten in te schakelen.

Hoewel we u geen blauwdruk kunnen bieden, is onze laatste suggestie om gebruik te maken van de films, vele casestudies, artikelen en hulpmiddelen opgenomen op de EUWIN Kennisbank of op kennisbanksocialeinnovatie.nl.

We wensen u succes met uw organisatie! En laat ons weten hoe het gaat.

Contact

Voor alle informatie: <http://portal.ukwon.eu/>

- <http://www.linkedin.com/groups/EUWIN-European-Workplace-Innovation-Network>
- <https://twitter.com/euwinEU>
- <http://www.facebook.com/#!/euwinEU>

Voor meer informatie, voor contact:

- Peter Totterdill (peter.totterdill@workplaceinnovation.eu ; @totterdill)
- Steven Dhondt (steven.dhondt@tno.nl ; @dhondt_steven)
- Ans Jansen (ansjansena@gmail.com)
- Geert Van Hootegem (geert.vanhootegem@kuleuven.be)
- Mieke Van Gramberen (mieke.vangramberen@flanderssynergy.be)

