

Nederlandse bedrijven laten innovatiekracht werkvloer onbenut

27 JUN '18



“Door gebrek aan beleid vinden innovatieve ideeën geen vruchtbare voedingsbodem”

Organisaties missen kansen om zich te vernieuwen door innovatiekracht van de werkvloer niet of nauwelijks te benutten. Bij innovatie denken we vaak aan radicale verandering, R&D labs en de noodzaak van het inhuren van externe partijen, terwijl medewerker-gedreven innovatie beter werkt dan innovatie vanuit speciale R&D afdelingen en zogenaamde innovatielabs. Medewerkers van ‘de werkvloer’ weten het beste waar zij tegenaan lopen en wat er verbeterd kan worden.

Werkvloer belangrijkste bron voor herkennen van verbetermogelijkheden

Vaak wordt gedacht dat medewerkers de vaardigheden, motivatie en mogelijkheden missen om tot innovaties te komen. Echter, uit onderzoek van de Universiteit Twente blijkt dat medewerker-gedreven innovatie wel degelijk mogelijk is en dat medewerkers van de werkvloer een primaire bron zijn van het herkennen van verbetermogelijkheden[1]. Zij staan midden in het organisatieproces en kunnen daardoor verbetermogelijkheden identificeren en doorvoeren.

Gebrek aan tijd, prioriteit en erkenning staan innovatiepotentieel in de weg

Ideeën van medewerkers stranden door een gebrek aan tijd, prioriteit en erkenning. Dit blijkt uit ons onderzoek bij een medisch laboratorium, maar

speelt ook in andere sectoren dan de zorg. Enerzijds wordt het innovatiepotentieel niet herkend en niet gestimuleerd, anderzijds bestaat er geen structuur om ideeën verder te ontwikkelen binnen de organisatie.

Er zijn diverse oorzaken van deze onderbenutting

- Managers geven niet graag de verantwoordelijkheid uit handen, wanneer ze hiermee ook de controle verliezen.
- Medewerkers hebben vaak te maken met bureaucratie, regels en procedures die het ingewikkeld maken om innovatieve ideeën uit te voeren.
- Er is geen (duidelijke) organisatiestrategie ten aanzien van innovatie en de rol van medewerkers daarbij, waardoor het voor medewerkers moeilijk is om hier serieus aan bij te dragen.

Randvoorwaarden voor innovatief klimaat

Om medewerker-gedreven innovaties te stimuleren is het van groot belang voor organisaties om de motivatie en betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Een randvoorwaarde is dat organisaties open staan voor ideeën van de werkvloer en dat dit ook (veelvuldig) gecommuniceerd wordt naar medewerkers, bijvoorbeeld tijdens medewerkersbijeenkomsten en via het intranet. Uiteindelijk kan hierdoor het desgewenste innovatieve klimaat ontstaan waarbinnen medewerkers het gevoel hebben dat ze worden aangemoedigd en ondersteund bij het ontwikkelen van verbeteringen en vernieuwingen.

Personeelsbeleid cruciaal

Het personeelsbeleid is cruciaal voor een innovatief werkklimaat. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om daadwerkelijk aan hun eigen ideeën te werken. Autonomie is hierbij een van de meest belangrijke factoren. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze hun eigen beslissingen kunnen nemen over de indeling van hun eigen werk, uiteraard binnen bepaalde kaders. Geef medewerkers daarom de ruimte om met hun ideeën aan de slag te gaan en te experimenteren. Dit kan door taakomschrijvingen te verbreden, maar ook door tijd vrij te maken voor persoonlijke ontwikkeling, netwerken en het uittesten van ideeën. Bijvoorbeeld door medewerkers voor een bepaalde tijd vrij te plannen van

'primaire werkprocessen', maar ook door medewerkers van de werkvloer de kar te laten trekken in verbeterings- en veranderprojecten.

Ook kan het identificeren van innovatieve medewerkers al in het werving- en selectieproces geïntegreerd worden, evenals in de periodieke ontwikkelgesprekken. Zorg ervoor dat er HRM-praktijken beschikbaar zijn voor medewerkers die zich met innovatie bezighouden. Bijvoorbeeld door trainingen en bezoek aan symposia beschikbaar te maken en te zorgen voor een goede waardering van innovatieve ideeën.

CASE

De aanpak die het onderzochte laboratorium hanteerde was gebaseerd op het betrekken van medewerkers bij innovatie en ze hierbij meer verantwoordelijkheden te geven[1]. Medewerkers werden onderdeel van strategisch overleg over vernieuwing, trokken de kar bij LEAN projecten en werden gestimuleerd om hun eigen verbeterprojecten te beginnen. Het onderzoek laat zien dat deze vorm van medewerker betrokkenheid veel voordelen heeft. Ten eerste biedt het ruimte aan professionals om ideeën kwijt te kunnen en deze te bediscussiëren met collega's, iets waarvoor tijdens het reguliere werk weinig tijd is. Ten tweede zorgt de betrokkenheid ook voor meer begrip en betere inzichten in innovatieprocessen. Medewerkers zien beter in waarom in sommige gevallen niks met hun ideeën gedaan kan worden. Tenslotte is het draagvlak van innovatie binnen de organisatie groter als het mede bedacht is door medewerkers zelf.

Innovatie routes

Een belangrijk aspect dat genoemd dient te worden is dat organisaties beleid moeten vormen om [innovatie op de werkvloer](#) te stimuleren en innovatie routes moeten creëren en onderhouden – kanalen waardoor ideeën zich kunnen ontwikkelen en verspreiden. Wanneer innovatie niet bovenaan het prioriteitenlijstje staat van medewerkers, dan moet je als manager zorgen dat er goede kanalen beschikbaar zijn wanneer een medewerker op een idee komt en hier mee aan de slag wil. Maak het medewerkers in dit geval zo gemakkelijk mogelijk, zodat ze altijd hun ideeën kwijt kunnen. Dit kan bijvoorbeeld door een (online) ideeën bus te creëren of innovatiecompetities te organiseren. Uitgangspunt hierbij is dat dit goed en consequent ondersteund wordt, dat er tijd voor wordt vrijgemaakt en dat er daadwerkelijk output gegenereerd wordt.

Geïnteresseerd?

Wilt u meer informatie over het onderzoek naar werkvloer innovatie of hieraan deelnemen, neemt u dan contact op met Maarten Renkema, verbonden aan de vakgroep HRM van de Universiteit Twente, via m.renkema@utwente.nl

Bron

1. Renkema, M., J. Meijerink, and T. Bondarouk, *Routes of Employee-Driven Innovation: How HRM Supports Emergence*. Annual Meeting of the Academy of Management. 2018: Chicago, IL (USA).