

Evaluatie sociale innovatie in het midden- en kleinbedrijf

Het belang van de werknemer

Door sociale innovatie wordt de manier van werken in bedrijven verbeterd, waardoor de productiviteit omhoog gaat. Het is de bedoeling dat daarbij ook de kwaliteit van arbeid verbetert. Zo profiteren ook werknemers van sociale innovatie. Dat is de theorie. En ook de praktijk, zo constateren *Chris D'havé, Willem de Lange en Peter Gelens* na analyse van sociale innovatietrajecten in het midden- en kleinbedrijf.

Om de vraag te beantwoorden of werknemersbelangen worden geïndiend bij sociale innovatie, hebben we gekeken naar projecten die in de periode 2009-2011 in het kader van de subsidieregeling Sociale Innovatie Advies (SIA) van OP-Zuid hebben plaatsgevonden. Die subsidieregeling was bedoeld voor het mkb, waarbij onder meer gebruik is gemaakt van het Europese Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO). In de onderzochte periode zijn 113 projectaanvragen ingediend, waarvan er 70 zijn goedgekeurd.

Belang medewerkers

Bij sociale innovatietrajecten kunnen we een aantal dilemma's en vragen vaststellen over de wijze waarop de belangen van medewerkers worden meegenomen en medewerkers zelf hun belang ervaren.

Slimmer werken en arbeidsinhoud

Een groot aantal projectaanvragen die in het kader van de SIA zijn ingediend, is gericht op het slimmer en efficiënter werken met minder verspilling van materiaal en minder voorraad. Doel daarbij is de productietijd en doorlooptijd te beperken. Dat leidt tot een aantal vragen over de kwaliteit van de arbeid. Hoe kan worden voorkomen dat efficiënter werken leidt tot harder werken (jaagsystemen) en tot taakvershraling? In hoeverre is er nog sprake van volledige taken, uitdaging en afwisseling in het werk? Heeft de medewerker nog zicht op zijn bijdrage aan het eindproduct?

Anders inrichten van functies en de betrokkenheid van medewerkers

Het anders inrichten van productieprocessen kan naast meer efficiëntie ook leiden tot het wegvallen van functies en/of een andere taakinfilling. Met als gevolg angst voor ontslag – slimmer produceren met minder mensen - en onzekerheid over de nieuwe taakinfilling.

Chris D'havé is adviseur bij PSW (www.psw.nl), **Willem de Lange** is lector HRM bij Avans Hogeschool en **Peter Gelens** is werkzaam bij ideerijk (www.ideerijk.com).

ling. Vraag is wat ervoor nodig is om medewerkers mee te nemen in een noodzakelijke aanpassing van werkprocessen en hoe bij aanpassing van functies medewerkers worden toegerust om aan de nieuwe functie-eisen te voldoen.

Benutting en ontplooiing van talenten

Niet alle medewerkers zijn op dezelfde manier gemotiveerd om nieuwe zaken aan te leren of taken anders te gaan uitvoeren dan ze gewend waren. Hoe zet je een organisatieverandering zo in dat medewerkers er ook iets in zien en er beter van worden? Hoe grijp je organisatieverandering aan om medewerkers verder te brengen, te 'leren leren' en een eigen inbreng te hebben? Hoe stimuleer je initiatief en ondernemendheid?

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Sociale innovatie leidt vaak tot een organisatieverandering waarin medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen, bijvoorbeeld in zelfsturende teams. Vraag is echter in hoeverre het krijgen van meer verantwoordelijkheden ook gepaard gaat met het krijgen van meer bevoegdheden en hoe medewerkers hiertoe worden gefaciliteerd. Voor leidinggevendens heeft sociale innovatie veelal ingrijpende consequenties. De zeggenschap van medewerkers wordt vergroot en dat impliceert dat zij een deel van hun 'macht' uit handen moeten geven. Dat blijkt niet iedereen gegeven te zijn.

Duurzame arbeidsorganisatie

Deze dilemma's kunnen worden aangepakt door de arbeidsorganisatie te verduurzamen. Steeds meer bedrijven zijn zich ervan bewust dat het belangrijk is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dat heeft betrekking op de relatie tussen de onderneming en haar omgeving en wordt vaak uitgewerkt in de drie P's: People, Planet en Profit. Deze drie dimensies moeten met elkaar in evenwicht zijn: aandacht voor continuïteit van de onderneming enerzijds en respect voor mens en omgeving anderzijds. In de duurzame arbeidsorganisatie wordt dit evenwicht verder uitgewerkt vanuit drie

kernwaarden: balans, vertrouwen en integraliteit.

Balans duidt onder meer op het ruilaspect in de arbeidsrelatie waarin voor beide partijen wat te halen moet zijn. Een werknemer zet zijn arbeid in, brengt zijn competenties mee, stelt tijd beschikbaar, biedt loyaliteit en toont verantwoordelijkheid. In ruil daarvoor biedt de werkgever niet alleen loon, maar draagt ook bij aan de opleiding en ontwikkeling van de medewerker, geeft hem zekerheid, status, sociale contacten en carrièreperspectief.

Balans is ook te zien in de mate waarin organisaties in staat zijn adequaat op de omgeving te reageren. Dit vraagt namelijk om een slagvaardige houding en flexibiliteit van medewerkers waarbij werknemers (bijvoorbeeld in zelfsturende teams, maar ook individueel) in staat worden gesteld in te grijpen in een werkproces als er zich belangrijke ontwikkelingen voordoen. Tegelijk vraagt dit om een andere houding van het management: leidinggevenden moeten zaken kunnen loslaten en vooral coachen. Regelvereisten en regelverantwoordelijkheden moeten daarvoor met elkaar in evenwicht zijn.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid als tweede kernwaarde duidt op een managementstrategie die gekenschetst kan worden als betrokkenheidsstrategie. Het gaat er hierbij onder andere om medewerkers te betrekken bij veranderingsprocessen door gebruik te maken van hun inzichten, ervaringen en kennis. Hiermee wordt draagvlak voor verandering verkregen en raken medewerkers betrokken bij veranderingen in de structuur van organisatie en de toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de organisatiestructuur, maar ook voor de manier van samenwerken (organisatiecultuur). Om afstemming met andere clusters of afdelingen mogelijk te maken, zal ook een aanpassing in de besturingsstructuur nodig zijn. De arbeidsrelatie evolueert daarmee naar een samenwerkingsrelatie.

Integraliteit als derde fundament van een duurzame arbeidsorganisatie betekent dat organisatie- en personeelsvraagstukken vanuit een

samenhangende visie worden bekeken. Hierin gaat het om zaken als het verhogen van het lerend vermogen van de organisatie en afstemming van personeelsmanagement op strategisch management. Dit houdt bijvoorbeeld in dat medewerkers resultaatverantwoordelijk worden en het personeelsmanagement resultaatgericht.

Projectaanvragen

Bij het evalueren van de projecten die in het kader van de sociale innovatieadviesregeling zijn toegekend, hebben we onderscheid gemaakt in drie soorten projecten.

1. Organisatie van werkprocessen en flexibilisering

Projecten ingediend onder deze pijler hebben vooral betrekking op het efficiënter inrichten van werkprocessen en het terugbrengen van doorlooptijden, oftewel 'slimmer werken'. Medewerkers analyseren in teamverband, vaak onder begeleiding van een extern adviseur, de werkprocessen en productiestromen om te bepalen hoe deze efficiënter en met zo min mogelijk 'afval' kunnen worden ingericht.

2. Employability en talentontplooiing van medewerkers

Bij deze projecten gaat veel aandacht uit naar het in beeld brengen van competenties, het herdefiniëren van functies en het vaststellen van de daartoe vereiste competenties en de opleidings- en persoonlijke ontwikkelingsplannen om daaraan te kunnen voldoen. Een aantal van deze projecten is gericht op het organiseren van kennisdeling om aan de vraag van klanten te kunnen blijven voldoen.

3. Participerende aansturing

Deze projecten starten soms vanuit de behoefte een volwaardig productpakket te kunnen aanbieden. Daarnaast is een te grote *span of control* van de directie een veel voorkomende aanleiding om met sociale innovatie van start te gaan. Het toetsen van strategie- en

Hoe sociale innovatie in te voeren

- Betrek medewerkers aan de voorkant van het traject en deel de analyse van wat er moet veranderen.
- Benut bij het analyseren van bedrijfsprocessen de ervaring en deskundigheid van medewerkers.
- Betrek medewerkers in kleine teams gezamenlijk bij deze analyse.
- Zorg ervoor dat medewerkers bij het aanpassen van werkprocessen inzicht krijgen in het totale werkproces en in de werkprocessen van andere afdelingen.
- Bevorder brede inzetbaarheid door problemen gezamenlijk op te lossen.
- Organiseer feedback en laat zien dat er iets met de visie van de medewerker gebeurt.

- Koppel resultaten en langetermijnplannen terug.
- Geef medewerkers zelf een rol bij het doorvoeren van verbeteringen en het optimaliseren van werkprocessen.
- Faciliteer medewerkers om inhoud te geven aan nieuwe (team) verantwoordelijkheden door taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (regelmogelijkheden) met elkaar in evenwicht te brengen, medewerkers te scholen en de leiderschapsstijl aan te passen en sta daarbij open voor een verandering in de organisatiecultuur.
- Respecteer verschillen in ambitieniveau op het gebied van 'leren' en 'ontwikkeling'. Sluit aan bij datgene waarin voor de medewerker de uitdaging ligt.
- Faciliteer en ondersteun leidinggevenden in het anders inhoud geven aan hun rol.

visiedocumenten, het uitvoeren van een organisatie- en cultuurdiagnose, en het vormen van zelfsturende teams en ontwerpteams zijn activiteiten en instrumenten voor leidinggevend en medewerkers om zelf meer sturing te geven aan de koers van de organisatie en de inrichting van werkprocessen. Medewerkers krijgen hierbij niet alleen meer verantwoordelijkheden voor hun eigen werkgebied, maar worden vaak ook medeverantwoordelijk voor een betere afstemming van werkprocessen.

Kwaliteit van de arbeid

De evaluatie van de subsidieregeling – uitgevoerd op basis van projectaanvragen, verslagen van inmiddels afgeronde projecten en gesprekken met ondernemers en medewerkers – laat zien dat de projecten hebben bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Bij de drie typen projecten spelen medewerkers een belangrijke rol, hetzij bij het analyseren en herinrichten van werkprocessen, hetzij bij het vaststellen van gewenste competenties, hetzij (uiteraard) bij het meebepalen van de koers van het bedrijf of van de werkwijze op een afdeling en de herinrichting van de organisatie. Ook is er sprake van een verandering van leiderschapsstijl. Het management stuurt op andere competenties en verantwoordelijkheden van medewerkers en is meer gericht op delegeren en coachen. Eigenaarschap van functie en productielijn worden duidelijker en in samenspraak met de medewerker gedefinieerd. Ook de houding van het management verandert: er is meer sprake van dialoog. De verandering in de leiderschapsstijl schept niet alleen ruimte voor een grotere autonomie van medewerkers, maar maakt voor de directie de weg vrij om meer met de langere termijn strategie aan de gang te gaan; men hoeft zich minder met operationele zaken bezig te houden.

Kernwaarden

Naast een betere kwaliteit van de arbeid zien we ook de kernwaarden terug die aan de basis liggen van de duurzame arbeidsorganisatie. Balans tussen regelvereisten en regelbevoegdheden, en de daarbij horende coachende leiderschapsstijl. Medewerkers richten gezamenlijk hun werkplek in en hebben een rol bij het vaststellen van nieuwe procedures. Zij worden hierdoor in staat gesteld in te grijpen in het productieproces en stellen het op prijs hierin gehoord te worden. Ze voelen zich serieus genomen omdat er met hun mening rekening wordt gehouden. Door zelf hun werkplek in te kunnen richten ontstaat er meer overzicht en rust op de afdeling. Ze krijgen grip op hun werksituatie en kunnen ingrijpen als er iets fout gaat. Ook wordt employability vaker gezien als gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid zien we terug in de stijl van leidinggeven die erop gericht is medewerkers te faciliteren om – onder meer in zelfsturende teams – verantwoordelijkheid te nemen. Deze

vormen van leiderschap blijken van grote invloed te zijn op de cultuur en de communicatie binnen de organisatie. Medewerkers ervaren de ruimte om zich te uiten, spreken elkaar aan op de uitvoering van het werk en er is meer betrokkenheid bij elkaar.

Integraliteit. Uit de evaluatie blijkt dat in veel gevallen het project ertoe heeft bijgedragen om een visie op de lange termijn van de organisatie, de organisatiestructuur en de rol van de medewerker te ontwikkelen.

Organisatieverandering en leren lopen in elkaar over. Medewerkers krijgen door de analyse van werkprocessen meer inzicht in het productieproces. Er wordt per productielijn/machine gezamenlijk geleerd, geanalyseerd en verbeterd. Dit leidt tot meer teamvorming en een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel, en blijkt ook van belang om niet alleen de eigen werkprocedures, maar ook die van andere afdelingen te leren kennen. Informatie over andere afdelingen en de vooruitzichten van het bedrijf leiden tot betere prestaties en een betere samenwerking. Dit blijkt ook zijn weerslag te hebben op de cultuur in het bedrijf: meer openheid en meer plezier in het werk.

Dilemma's opgelost

We kunnen constateren dat veel van de hierboven genoemde dilemma's zijn opgelost en vragen zijn beantwoord. Ten aanzien van het dilemma *slimmer werken en arbeidsinhoud* zien we dat de visie van de medewerkers op de werkorganisatie wordt gehoord. Ze hebben het gevoel dat hun mening telt en hun inbreng ertoe doet. Dit heeft zijn weerslag op de motivatie en de betrokkenheid. Het gezamenlijk analyseren van productieprocessen draagt niet alleen bij tot een grotere efficiency en/of effectiviteit, het werkt ook verhelderend en motiveert medewerkers om nieuwe kennis te verzamelen.

Met betrekking tot het *anders inrichten van functies en de betrokkenheid van medewerkers* zien we dat medewerkers elkaar ondersteunen en dat gezamenlijk leren wordt bevorderd.

Benutting en ontplooiing van talenten blijkt voor iedereen een andere betekenis te hebben. Voor sommigen betekent het meer grip krijgen op de eigen werksituatie, meer structuur, minder ad hoc, en opgeruimde werkplekken; voor anderen heeft het betrekking op meer kennis en inzicht in wat in andere afdelingen gebeurt en een bredere inzetbaarheid.

Ten aanzien van *verantwoordelijkheden en bevoegdheden* hebben we kunnen vaststellen dat de rol van leidinggevend bij veel organisaties is veranderd, en daarmee ook de wijze waarop de directie invulling geeft aan haar rol. Bij de verandering van de managementstijl ligt de belangrijkste verandering.

Bronnen:

Lange W. de & Koppens, J. (2007) De duurzame arbeidsorganisatie. Amsterdam: Weka (2e druk).

PSW, (2012) Samen de lat hoger leggen. Sociale innovatie in het MKB.