

Tekst 2. Het verhaal van Jordex

De kern van Jordex Shipping & Forwarding B.V. is zorgdragen voor het vervoeren van vracht van A naar B. Het streven van Jordex is door met een doorlopende vernieuwende kijk op hune werkzaamheden met als doel zichzelf constant te verbeteren kwalitatief hoogwaardige diensten en duurzame relaties te realiseren, waarbij Jordex onverminderd de klant centraal wil stellen: geen gestandaardiseerde diensten, geen schema's, maar een persoonlijke aanpak op maat. Bij Jordex werken ongeveer 65 personen.

<https://jordex.com/bedrijfsprofiel/>



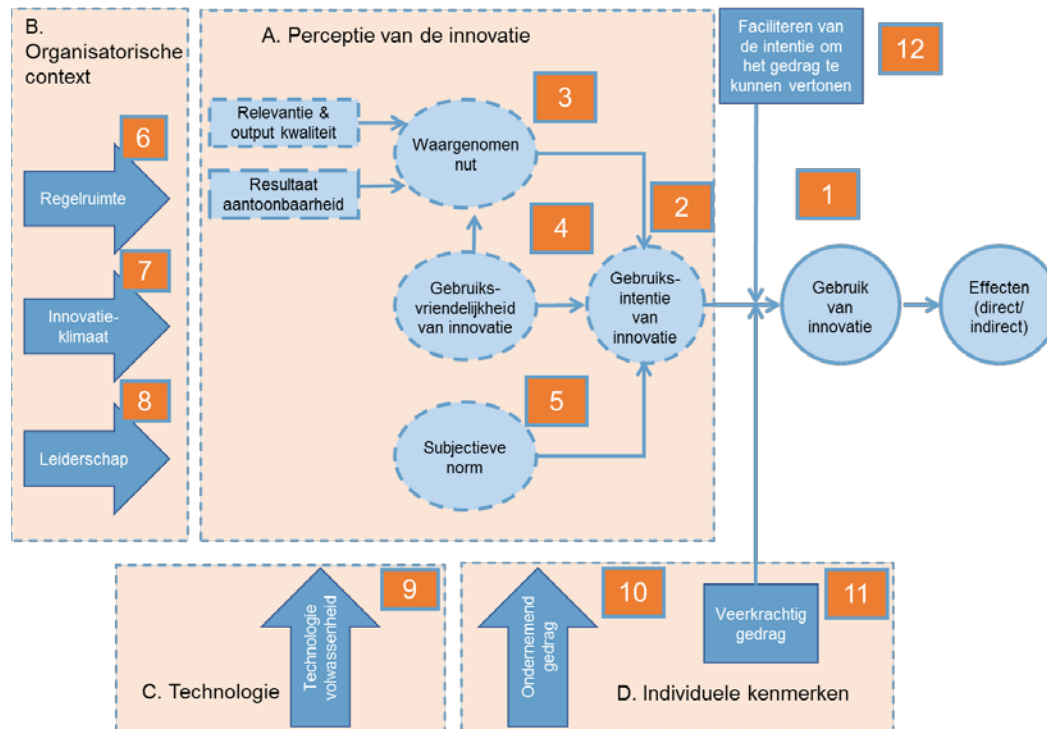
Wat is de innovatie?

Jordex heeft een 'innovatie team' (IT) opgezet dat bestaat uit 7-8 personen uit verschillende afdelingen en als doel heeft het bespreken van verbeteringen, met name op het vlak van IT en automatisering van gegevensstromen. Het IT wordt gevormd door jonge mensen (tussen 20 en 35 jaar) uit het bedrijf omdat zij de toekomst zijn van het bedrijf. Directeur Ruud Maaskant woont het overleg soms bij, waarbij hij het initiatief laat aan de jongeren (de rol van Ruud is te structureren en financiële mogelijkheden te bewaken). Het IT als een inspraakvorm voor jonge medewerkers is nieuw voor dit bedrijf, en het is markant omdat Jordex een MKB-bedrijf is. De innovatie is dus niet een technologie of een 'ding' maar een overlegvorm. Dit is een sociale innovatie.

Het IT is geen innovatie op zich maar een innovatie bedoeld om andere innovaties te prikkelen en faciliteren: het is een middel en geen doel. Het IT is gestart na medio 2016 en intussen komt het IT wekelijks bij elkaar in wisselende samenstelling. Het functioneren van het IT is nog niet formeel geëvalueerd. Het doel is evenwel 1] het in praktijk brengen van innoveren, en 2] zorgen dat het team zich kan uitspreken over wat er gebeurt in het bedrijf als zij dat wil. Het onderwerp waarop de nadruk ligt is het beter op elkaar afstemmen van datasystemen, daar meer informatie uit te halen, en voor klanten sneller relevante informatie te kunnen genereren. Het doel dat Ruud voor ogen heeft is toegroeien naar IT afdeling met eigen IT-developers en minder afhankelijkheid van leveranciers. Het overleg duurt een half uur tot een uur en het doel is concrete, werkbare oplossingen te bedenken. De innovatie is in feite al in werking getreden.

Innovatie-adoptiemodel

Bij de tekst 'innovatie-adoptiemodel' vind je uitleg over onderstaand model. Hier wordt de casus van Jordex besproken aan de hand van de elementen van het model. We beantwoorden de vraag: welke factoren dragen vanuit het innovatie-adoptie model bij aan de goede werking van het 'innovatie-team' (dit is bij Jordex de sociale innovaties) bij aan innovatie-adoptie?



Gebruik en effect van de innovatie: Output en outcome (1)

Het effect staat rechts van het model (nummer 1). Dit drukken we uit in directe en indirecte effecten voor zowel het bedrijf (werkgever) als de medewerker.

Het directe voordeel (output) voor de werkgever is ideeëngeneratie en het kweken van betrokkenheid en vertrouwen. Het indirecte voordeel (outcome) is meer autonomie van het bedrijf in relatie tot de leveranciers van de software (minder afhankelijkheid), meer kennis in het eigen bedrijf, en een goed imago als werkgever. Het directe voordeel (output) van innovatie voor medewerker is zich kunnen uitspreken over de gang van zaken in het bedrijf en eigen inbreng hebben bij de te bespreken onderwerpen en verbeterpunten. Het indirecte voordeel (outcome) is werken aan eigen professionalisering, vaardigheden en kans vergroten op doorgroei van de jonge medewerkers.

Intentie om innovatie te gebruiken (2)

Jonge medewerkers zijn gemotiveerd om mee te doen aan het IT en om mee te denken over verbetervoorstellen, omdat ze menen dat er naar hen wordt geluisterd door de bedrijfsleiding.

Gepercipieerde nut van innovatie (3)

De medewerkers vinden het IT nuttig omdat daarmee de kennis en motivatie van medewerkers wordt benut; zij vinden de verbeteringen belangrijk omdat dit helpt de concurrentiepositie te verbeteren van het bedrijf.

Gepercipieerde gebruiksvriendelijkheid van innovatie (4)

Dit IT, als te gebruiken innovatie, is laagdrempelig en makkelijk te organiseren. Deelnemers doen graag mee.

Subjectieve norm (wat anderen vinden van de innovatie) (5)

De medewerkers ervaren dat de directeur een klimaat van innoveren belangrijk vindt; en dat daarbij een rol is weggelegd voor de jongere medewerkers. Dat stimuleert om mee te doen, en om de innovatie te accepteren.

Regelruimte (6)

Medewerkers krijgen de ruimte om met elkaar ideeën te ontwikkelen. En zo zichzelf te professionaliseren. Het IT komt wel bovenop het werk: hoewel het IT in werktijd plaatsvindt, komt het naast het eigen takenpakket. Maar medewerkers vinden dat niet erg. Ze ervaren dat ideeën worden overgenomen en dat beoordeelt men als prettig. Ook onorthodoxe ideeën worden niet meteen afgeschoten; men kan alles vertellen en inbrengen.

Innovatieklimaat (7)

De directeur werkt bewust aan een klimaat waarin vernieuwen wordt gestimuleerd. Daarvoor worden tijd en ruimte beschikbaar gesteld. Medewerkers worden gestimuleerd vervolgcursussen te volgen en zich verder te ontwikkelen. De directeur benadrukt dat mensen de kennis die ze geleerd hebben, moeten zien te gebruiken.

Leiderschap (8)

De leiderschapsstijl van de directeur is coachend, stimulerend en 'niet te veel top down willen sturen'. De andere managers zijn, naar het oordeel van de directeur, te directief en te weinig ontvankelijk voor ideeën van medewerkers. Soms staan zij vernieuwing juist in de weg.

Technologie (9)

Technologie speelt geen drijvende kracht bij deze vernieuwing: de technologie-volwassenheid ('technologie-readiness') van het IT (InnovatieTeam) is hoog, want het is simpelweg het organiseren van een overleg als er een issue (agenda) is om te verbeteren. Technologie speelt wel weer een rol bij ICT-verbeteringen die doorgaand op de agenda staan. Het is namelijk zo dat de software en klantbehoeften niet stilstaan en vergen dat de meest recente technieken worden toegepast.

Innovatief en 'intrapreneurial' gedrag (10)

Het gaat hier om gedrag waarbij medewerkers vanuit zichzelf komen met vernieuwingen. De indruk is dat dit wordt gestimuleerd door de directeur en de medewerkers zeggen dat zij zich uitgedaagd voelen met eigen ideeën te komen. Het instellen van dit overleg stimuleert uitdrukkelijk het genereren van oplossingen voor problemen.

Veerkrachtig gedrag (11)

Het gaat hier over het omgaan met tegenslagen waarbij toch voortgang wordt geboekt met het ontwikkelen of invoeren van vernieuwing. Veerkracht of wendbaarheid is van belang bij het werken aan een vernieuwing als het tegenzit. Dit is in het case-onderzoek bij dit bedrijf overigens niet aan de orde gekomen: er was geen aanleiding voor veerkrachtig gedrag, want er waren geen tegenslagen. Er is bovendien geen weerstand tegen de innovatie, het IT zelf, en de verbeteringen van IT-systemen.

Faciliteren van intentie (12)

Het instellen van het IT is in feite de concrete maatregel waaruit blijkt dat het gebruiken van de innovatie, het IT zelf, wordt gefaciliteerd; indirect is het verschaffen van ruimte aan jongeren en hun ideeën in het kader van het IT ook een bewijs dat het gebruiken van verbeterideeën wordt gestimuleerd.

Conclusie: doorslaggevende mechanismen vanuit het innovatieadoptie-model

Leiderschap en daarmee een faciliterend innovatieklimaat (leiderschap, innovatief klimaat, gepercipieerde subjectieve norm) zijn belangrijke drijfveren voor vernieuwing in het IT. Medewerkers ervaren dat er naar hun wordt geluisterd, dat zij er tijd voor krijgen (regelruimte) en dat zij invloed

hebben (gebruiksvriendelijkheid en nut). De resultaten zijn betrokkenheid en ook concrete verbeteringen (innovatief gedrag) en deze versterken de motivatie op hun beurt (gebruiksintentie).

Waarom is er sprake van *sociale* innovatie?

De essentie van sociale innovatie is medewerkersbetrokkenheid. Het IT is een goed voorbeeld hoe jonge medewerkers worden betrokken bij vernieuwing en innovatie. Dit vergt van de directeur het toestaan van inspraak en ruimte om mee te beslissen over verbetering. Als gevolg hiervan wordt het werk voor betrokken medewerkers rijker en uitdagender. Het bedrijf heeft er voordeel bij doordat kennis en ideeën van medewerkers worden benut waardoor uiteindelijk de bedrijfsvoering wordt verbeterd.