

### Tekst 3. Het verhaal van DSV

DSV is een wereldwijde leverancier van logistieke oplossingen in meer dan 80 landen met een internationaal netwerk van partners en agenten. DSV Solutions is een van de drie divisies, naar DSV Road en DSV Air & Sea. DSV Solutions ontwikkelt logistieke oplossingen met als doel de operationele efficiëntie te verhogen en kosten te verlagen, waarvoor DSV beschikt over ruim 300 magazijnen met een totaaloppervlak van 4.700.000 m<sup>2</sup>. In het magazijn van Moerdijk heeft DSV 130,000 m<sup>2</sup> ruimte en levert het value-added services voor specifieke klanten. Er werken ongeveer 300 medewerkers.

<http://www.nl.dsv.com/logistieke-oplossingen>



Wat is de innovatie?

In het kort is de innovatie het organiseren van de stroomlijnen van expeditiewerk. De inrichting van de processen van de expeditie (orders op pallets klaarmaken voor transport) wordt verbeterd door meer efficiëntie en minder fysieke belasting. Lean Six Sigma (een methode om elke vorm van 'verspilling' uit werkprocessen te elimineren) wordt daarbij toegepast om van een aanbodgestuurde aanpak ('push flow') over te schakelen naar een vraaggestuurde aanpak ('pull flow'), waarbij het gehele proces beter gestroomlijnd wordt. Met andere woorden: de klant staat voorop.

Hoe gaat het nu? Orderpickers pakken voor elke order zoveel mogelijk pallets uit stellingen en zetten die klaar in de rij voor expeditie op een centrale plek in de distributiehal. Zij worden gestuurd op hun

productiviteit en daardoor blijven orderpickers doorgaan met pallets neerzetten volgens de orders die zij verwerken, waardoor het bij expeditie een onoverzichtelijk geheel wordt: de pallets stapelen zich op. Mede daardoor moeten medewerkers pallets vaak verplaatsen om weer ruimte vrije te maken voor nieuwe pallets (dus elke pallet meerdere keren oppakken). Dat is erg inefficiënt.

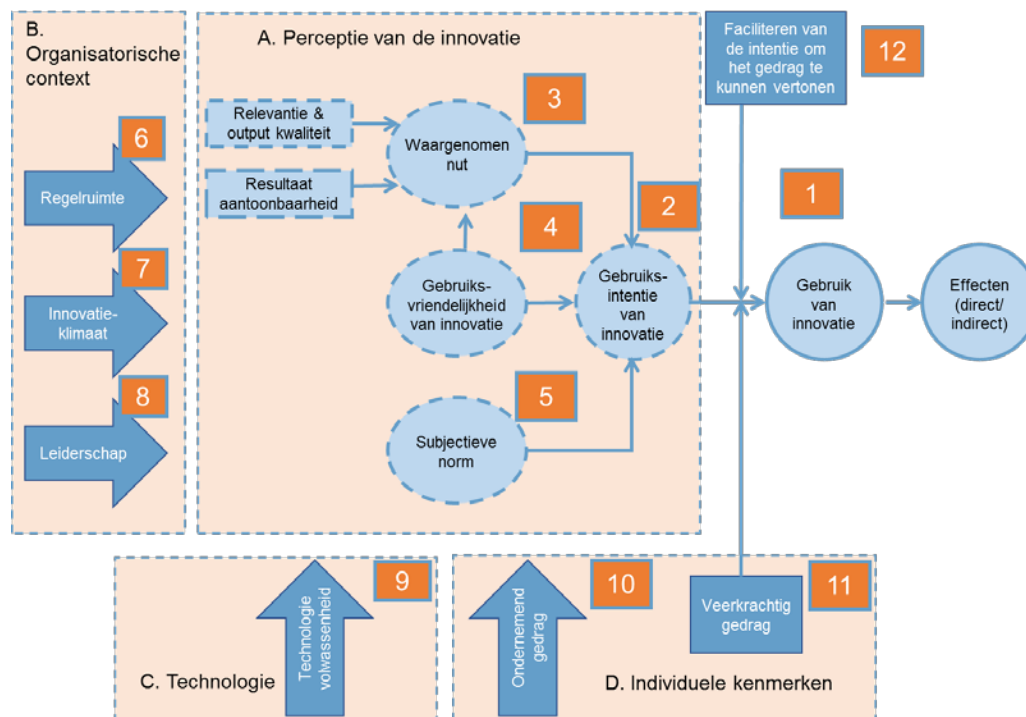
Een van de oplossingen is dat DSV gaat werken met een rollerbaan waarop de pallets geplaatst worden, zodat pallets niet meer verplaatst hoeven worden. Men verwacht een productiviteitsverbetering van 30-40%.

Naast de nieuwe inrichting van de expeditie, loopt er een initiatief om de leiderschapstijl van het lijnmanagement te verbeteren: mensgericht Leidinggeven. Doel is onder meer om bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen. Op deze manier stimuleert men medewerkers om na te denken over mogelijke verbeteringen in het bedrijf: innovatief gedrag. In dat kader is sinds februari 2016 onder andere een intern opleidingscentrum opgericht voor (midden-) management en alle medewerkers (vast en flex – en dat laatste is uitzonderlijk).

De innovatie staat nog aan het begin. Er wordt eerst een pilot voorbereid om een werkstation in te richten met een rollerbaan. Daarmee wordt geëxperimenteerd en vervolgens wordt de inrichting geoptimaliseerd en breder ingevoerd. Het opleidingscentrum is sinds begin februari 2016 als pilot gestart en nu een blijvend initiatief.

### Innovatie-adoptiemodel

Bij de tekst 'innovatie-adoptiemodel' vind je uitleg over onderstaand model. Hier wordt de casus van DSV 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 vraaggestuurde werking en het mensgericht leidinggeven (dit zijn bij DSV 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.

De beoogde (directe) output vanuit werkgeversperspectief is een productiviteitsverbetering van 30 tot 40% voor de afdeling expeditie. Dat is gebaseerd op eerdere ervaringen elders. De (indirecte) outcome is dat het bedrijf door een efficiëntere werkwijze een betere dienstverlening kunnen aanbieden aan klanten en hun marktpositie kunnen verbeteren.

De beoogde output voor de medewerker is dat de nieuwe werkwijze gebruiksvriendelijker wordt. Er hoeven minder extra handelingen te worden verricht (pallets meerdere keren verplaatsen) en de posities waarin men werk moet verzetten worden ergonomisch verbeterd (zoals pallets inpakken). Doordat de werkprocessen meer gestructureerd en overzichtelijker worden, zal dit minder werkstress opleveren in drukke tijden. De beoogde outcome is dat medewerkers meer tevreden en langer inzetbaar zijn door minder fysieke belasting.

#### *Intentie om innovatie te gebruiken (2)*

De innovatie wordt ingevoerd waarbij medewerkers inspraak hebben. Hoewel TNO niet met de medewerkers heeft gesproken, lijkt het aannemelijk dat werknemers de innovatie ook willen gaan gebruiken, omdat het hun werk verlicht.

#### *Gepercipieerde nut van innovatie (3)*

De gesproken managers geven aan dat ze al eerder ervaring hebben met de innovatie, het invoeren van een rollerbaan met lean principes, bij een ander bedrijf. Dus het vertrouwen dat de nieuwe werkwijze in de expeditie en het mensgericht leidinggeven ook bij DSV voordeel op gaan leveren is groot. De medewerkers op de werkvloer zijn betrokken bij de probleemanalyse van de huidige werkwijze. Een medewerker van de expeditie zit in het innovatieteam en vraagt haar collega's van de expeditie om input. Aangezien hun problemen een centrale plek krijgen in het innovatietraject verwachten de managers ook dat de innovatie nuttig zal zijn voor medewerkers.

#### *Gepercipieerde gebruiksvriendelijkheid van innovatie (4)*

Een van de doelen is om het werk voor medewerkers soepeler en minder belastend te maken. Het gebruiksgemak van de rollerbaan wordt door de managers ingeschat als hoog.

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

Het management vindt de innovatie belangrijk. Medewerkers nemen dit over als zij het nut van de innovatie inzien. De verwachting hierover is positief.

#### *Regelruimte (6)*

Uitvoerende medewerkers (magazijn, distributie) hebben vooral uitvoerende werkzaamheden en concrete targets die gehaald moeten worden. De regelruimte in dergelijke functies is daarom beperkt. Bij DSV zijn wel dagelijkse evaluatiemomenten ingericht in de Lean werkwijze, waarbij medewerkers kunnen aangeven wat er goed en niet goed gaat en zo invloed kunnen uitoefenen op hun werksituatie. Dat wordt ook toegepast bij ideeënvorming over nieuwe werkmethoden zoals werken met de rollerbaan.

Voor de nieuwe inrichting van de expeditie (rollerbaan) zal door alle toekomstige gebruikers worden geëxperimenteerd en kunnen ze verbetermogelijkheden aangeven. Bij het besluit op hoofdlijnen om de innovatie in te voeren zijn medewerkers niet betrokken, maar wel bij het optimaliseren van het systeem.

#### *Innovatieklimaat (7)*

Bij de medewerkers met vooral uitvoerende taken en beperkte regelruimte, werkt het management aan het bevorderen aan een innovatieve cultuur via de mensgerichte leiderschapsstijl en de dagelijkse evaluatiemomenten. Dat is een ingrijpende verandering vergeleken met hoe vroeger werd aangestuurd.

#### *Leiderschap (8)*

Er wordt gewerkt aan een mensgerichte leiderschapsstijl waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie worden belegd. Er wordt medewerkers ruimte geboden om problemen en verbeterpunten te benoemen waaraan vervolgacties worden gekoppeld. De medewerkers van de expeditie zijn vanaf de probleemanalyse betrokken bij het innovatieproces over de rollerbaan.

#### *Technologie (9)*

De (gewenste) technologie over vraaggestuurd werken (Lean Six Sigma) en rollerbanen is zo goed als uitontwikkeld. De kans op kinderziekten is beperkt en het management heeft reeds ervaring met het systeem. De technologie-volwassenheid is hoog.

#### *Ondernemend gedrag: innovatief en 'intrapreneurial' gedrag (10)*

Bij dit type gedrag gaat het erom dat medewerkers komen met ideeën en initiatieven ontplooiën in relatie tot vernieuwing. Dat heeft TNO niet vastgesteld. Hoewel Innovatief gedrag wel wordt wel gestimuleerd door het management, is er in de uitvoerende functies maar beperkte ruimte voor.

*Veerkrachtig gedrag (11)*

Het gaat hier bij veerkrachtig gedrag 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. Het is nog onbekend in hoeverre medewerkers omgaan met tegenslagen bij de stroomlijning van de expeditie. In de pilotfase is ruimte om te experimenteren en fouten te maken en daarin worden de medewerkers begeleid.

*Faciliteren van intentie (12)*

Dit houdt in dat medewerkers ondersteund worden om te leren werken met de innovatie. Via een pilot kunnen alle medewerkers die ermee te maken krijgen, kennis maken met het nieuwe systeem. Daarin zullen medewerkers worden getraind en begeleid.

## Conclusie: doorslaggevende mechanismen

De innovatie (rollerbaan volgens lean principes) wordt nog ontwikkeld, maar de verwachte output en outcome voor de organisatie zijn meer efficiëntie en minder fouten (in orders). De kans dat die behaald worden is groot, aangezien een vergelijkbare innovatie al elders is toegepast door de betrokken managers. Ook voor de medewerkers zal de innovatie naar verwachting positief uitpakken door toegenomen gebruiksvriendelijkheid en afgenomen fysieke belasting.

Door de organisatie (blok B in het model: de organisatorische context) wordt innovatief gedrag gestimuleerd en ondersteund door het instellen van evaluatiemomenten en een mensgerichte leiderschapstijl, alsook het zullen faciliteren van het leren werken met de innovatie.

### Waarom is er sprake van sociale innovatie?

De essentie van sociale innovatie is medewerkersbetrokkenheid. Het mensgericht leidinggeven is een goed voorbeeld hoe medewerkers kunnen worden betrokken bij vernieuwing en innovatie. De 'lean' benadering kan bijdragen aan betrokkenheid en uitdagender werk als medewerkers echt ruimte krijgen om mee te beslissen over verbeteringen in het werkproces. Niet alleen wordt het werk voor betrokken medewerkers rijker en uitdagender, ook het bedrijf heeft er voordeel bij doordat kennis en ideeën van medewerkers worden benut, waardoor uiteindelijk de bedrijfsvoering wordt verbeterd.