

Tekst 4

Module 2 Wat is innovatie-adoptie?

Dit is de tekst van het college-interview over Innovatie-adoptie. Deze tekst is uitbereider dan de video (die is ingekort) en geeft daardoor een bredere uitleg met meer voorbeelden.

W=Wouter; P=Peter

P: Welkom bij de MOOC “Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport” van TKI, Top consortium Kennis en Innovatie, in samenwerking met Dinalog, TNO en NWO.

W: Mijn naam is Wouter van der Torre. Ik ben onderzoeker bij TNO. Vandaag gaan we het hebben over innovatie-adoptie: wat is het, en hoe kun je het gebruiken in logistiek en transport. En in het bedrijf waar je werkt.

Naast mij zit Peter Oeij. Eveneens onderzoeker bij TNO, op het gebied van sociale innovatie.

Peter welkom. Laten we meteen beginnen. **Wat is innovatie-adoptie** eigenlijk?

P: Innovatie-adoptie betekent letterlijk het **omarmen van vernieuwing** door het bedrijf, vooral door de medewerkers. Maar ik zie het breder, namelijk als het betrekken van medewerkers bij het proces van vernieuwing. En dat betrekken van medewerkers is vooral een taak van degene in het bedrijf die verbetering en vernieuwing wil ontwikkelen en invoeren.

W: Innovatie-adoptie gaat dus over het **accepteren van de innovatie door medewerkers** in het bedrijf, en niet door klanten en andere bedrijven. Dat is goed om even af te bakenen. In de vorige module bespraken we sociale innovatie. Dat was vooral gericht op het verhogen van medewerkersbetrokkenheid. Met als doel betere bedrijfsprestatie, betere medewerkersprestatie en daardoor meer innovatiekracht. Als innovatie-adoptie dan betekent het betrekken van medewerkers bij innovatie, komt bij mij de vraag op: waarom zou je dat doen?

P: Dan moet ik even wat vertellen over de huidige situatie in de sector Logistiek en Transport als geheel. Uit onderzoek blijkt dat de sector bekend staat als innovatief. Maar tegelijkertijd blijven heel wat innovaties ongebruikt op de plank liggen bij kennisinstellingen en universiteiten. Dat kan vele redenen hebben. Eén daarvan is de waarneming dat bedrijven in deze sector **de kennis en motivatie van medewerkers veel beter zouden kunnen benutten**. Vandaar de behoefte om aandacht te besteden aan meer **innoveren met de medewerkers** zelf. En als ik zeg innoveren, bedoel ik niet per se dingen uitvinden, maar ook verbeteringen toepassen, het werk slimmer doen, en zorgen dat technische vernieuwingen goed landen in het bedrijf.

W: Dus door medewerkers te betrekken bij innovatie, vergroot het bedrijf kansen op het invoeren van vernieuwing met betere bedrijfsprestaties en medewerkersprestaties als gevolg. Kun je meer redenen noemen om medewerkers te betrekken bij innovatie?

P: Zo voor de vuist weg kan ik je vijf **redenen voor innovatie-adoptie** geven:

- 1. Omdat je de praktijkkennis en ervaring van medewerkers kan gebruiken om nieuwe machines, apparaten en systemen effectiever en gebruiksvriendelijker te maken. Dat werkt drempelverlagend.

- 2. Omdat medewerkers dan meer open staan en ontvankelijk zijn voor innovatie. Je mag verwachten dat ze nieuwe systemen eerder gaan gebruiken, als deze ook aan hun wensen voldoen. Kortom, je scheidt het nodige draagvlak.
- 3. Omdat medewerkers dan het gevoel hebben dat hun mening ook telt. Je hoort wel eens over het 'not invented here syndrome'. Wat de boer niet kent vreet ie niet. Door medewerkers en hun expertise te erkennen voorkomt dit soort valkuilen.
- 4. Ook erg belangrijk: omdat er dan minder argwaan is bij de introductie van nieuwe systemen. Als medewerkers kunnen meepraten is er niet de angst zoals 'ze willen ons werk wegautomatiseren'.
- 5. Maar de vijfde, en toch meest belangrijke reden, blijft de economische continuïteit van het bedrijf. Bedrijven moeten innoveren om hun concurrentiepositie en marktaandeel te versterken en zo te overleven en succesvol te zijn. Door ook werknemers mee te nemen in verbetertrajecten kan je dat sneller realiseren, creëer je meer betrokkenheid, worden de innovaties beter afgestemd op de competenties van de medewerkers en zal er minder weerstand zijn bij de introductie van nieuwe technologieën. Dat past allemaal binnen het begrip sociale innovatie omdat medewerkers daarin een duidelijke rol hebben.

W: Je zei in het begin dat innovatie-adoptie een taak is van degene in het bedrijf die verbetering en vernieuwing wil ontwikkelen en invoeren in het bedrijf. Dat zijn bijvoorbeeld de cursisten van deze module. Wat moeten zij dan kunnen?

P: Bij innovatie-adoptie, ofwel het stimuleren van het meewerken aan vernieuwing en verbetering door medewerkers, kijk je snel naar de manager, bedrijfsleider, teamleider, en in kleinere bedrijven, naar de directeur: hij of zij is ervoor verantwoordelijk. Ik noem deze persoon voor het gemak '**de innovator**'. Er zijn een paar knoppen waar de innovator aan kan draaien. Ten eerste is dat de **organisatorische context**; ten tweede het **gedrag van medewerkers** en ten derde **kenmerken van de innovatie** zelf.

Ik zal het stap voor stap even toelichten.

In de organisatorische context zijn weer drie deelknoppen om aan te draaien. Denk hierbij aan de **eigen leiderschapsstijl**, aan een **werkklimaat dat innovatie stimuleert** en aan het **werk zo organiseren dat medewerkers ruimte hebben** om bezig te zijn met innovatie.

W: Wacht even, niet te snel. De belangrijkste draaiknoppen voor de innovator zijn organisatorische context; het gedrag van medewerkers en kenmerken van de innovatie. En dan heeft het eerste, de organisatorische context, dus weer drie deelknoppen, want dat bestaat dus uit leiderschap, innovatief werkklimaat en werkorganisatie? Ok, ga door.

P: Inderdaad. Bij **leiderschapsstijl** is van belang voor de innovator om open te staan voor ideeën van medewerkers door hen actief te vragen om input en suggesties. Bijvoorbeeld, als jezelf het idee hebt om het magazijn te automatiseren vraag dan ook aan de medewerkers waar zijzelf automatisering zien als nuttig. De innovator moet zowel het voorbeeld geven als vertrouwen uitstralen, en vertrouwen bieden. Het uitgangspunt is bijvoorbeeld: 'Geen enkel idee dat wordt geopperd is fout'. Hierbij maak ik al een sprongetje naar de tweede deelknop, namelijk innovatief werkklimaat.

W: Ja, wat bedoel je daarmee?

P: **Innovatief werkklimaat** is een omgeving waarbinnen je fouten mag maken zonder te worden afgestraft, waar je ruimte krijgt om te leren. Denk bijvoorbeeld aan het meenemen van medewerkers naar beurzen of naar klanten; of denk aan bijeenkomsten waar je samen met medewerkers nieuwe plannen maakt. De Innovator kan medewerkers prikkelen hun kennis te vergroten en om met klanten te praten over de wensen die zij hebben. Sommige organisaties hebben bijvoorbeeld prijsvragen, of innovatiemiddagen, of ze halen interessante sprekers naar binnen. Als er dan nieuwe ideeën het bedrijf binnenkomen is dat een teken van een werkklimaat dat open staat voor vernieuwing.

W: De derde deelknop van de organisatorische context was **werkorganisatie**. Kun je dat toelichten?

P: In de module 'Wat is sociale innovatie' hadden we het over decentraal aansturen, weet je nog? Ofwel het werkproces zo organiseren dat medewerkers ruimte hebben om autonome keuzen in het werk te maken. Bijvoorbeeld over welke taken ze eerst doen. Werkorganisatie of taakverdeling gaat daarover. Biedt het werk van medewerkers ruimte om zelfstandig te werken aan vernieuwing. Mogen ze tijd besteden aan het uitzoeken van verbeteringen? Zit er in het personeelsbeleid aandacht voor personele ontwikkeling, is er budget voor opleiding? Allemaal zaken die innovatie-adoptie kunnen stimuleren.

W: Laat me even samenvatten Peter. Het is al best ingewikkeld. Je begon met drie knoppen om innovatie-adoptie te stimuleren. Ten eerste was dat de organisatorische context; ten tweede het gedrag van medewerkers en ten derde kenmerken van de innovatie zelf. Organisatorische context hebben we nu gehad. Dat bestond uit de drie deelknoppen: leiderschap, innovatief werkklimaat en werkorganisatie. Kun je iets vertellen over knop twee, het **gedrag van medewerkers**.

P: Ik zal daar kort over zijn. Medewerkers kunnen actiever bijdragen aan innovatie en verbetering als zij worden getraind in **intrapreneurial gedrag en veerkrachtig gedrag**. Intrapreneurial gedrag is het als medewerker ondernemend omgaan met kansen voor vernieuwing. Veerkrachtig gedrag is in staat zijn om tegenvallers het hoofd te bieden. Dat laatste is belangrijk bij innovaties die dreigen vast te lopen. Het voert wat ver om dit innovatieve gedrag van medewerkers hier uit te werken. Maar het is wel goed om te weten dat je medewerkers kunt trainen in het nemen van initiatieven en oplossen van problemen. Een voorwaarde hiervoor is dat medewerkers autonomie hebben en een innovatief werkklimaat, en als je dat realiseert in je bedrijf dan is dat al heel wat.

W: Het trainen van medewerkers in actiever bijdragen aan innovatie en verbetering is dus iets voor de gevorderde innovator, om het zo te zeggen. Goed. Kun je dan ingaan op de derde knop, de **kenmerken van de innovatie** zelf?

P: Als we het hebben over de kenmerken van de innovatie bedoelen we hier hoe de medewerker die kenmerken opvat. Stel dat je het idee hebt om een magazijn te bouwen met automatische 'handling' van klantorders, en dat de medewerkers daarmee moeten gaan werken. De medewerker zal naar drie factoren kijken:

- De **medewerker moet geloven dat de technologie van toegevoegde waarde** is voor zijn of haar werk. Het automatic handling systeem moet dus als nuttig beschouwd worden.

- De **technologie moet gemakkelijk te gebruiken** zijn. De medewerker zal het beoordelen op gebruiksvriendelijkheid.
- En daarnaast helpt het dat **andere mensen van wie de gebruiker de mening waardeert, de technologie aanbevelen**. Dus als de leidinggevende of de innovator goed kan onderbouwen waarom de technologie nodig is, en waarom dit het werk prettiger maakt, vergroot dat de acceptatie onder medewerkers.

W: Met andere woorden, wil de medewerker de nieuwe technologie van automatische handling van klantorders zelf gebruiken dan is zijn of haar opvatting over **nut, gemak en noodzaak volgens anderen** van doorslaggevend belang.

P: Inderdaad. Dat betekent dat je als innovator vooral die punten moet aankaarten met de medewerkers, en hen daarbij inspraak geeft.

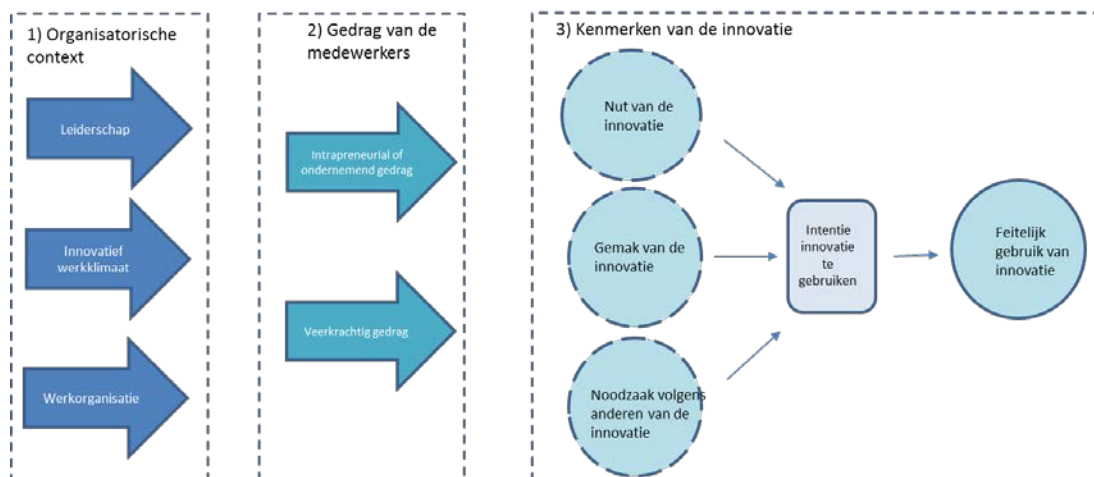
W: Maar is het niet zo dat een dergelijk systeem mogelijk juist de banen vernietigt van degenen die het moeten helpen invoeren?

P: Dat is een reële mogelijkheid en daarover moet je transparant zijn. Je moet er ook over nadenken wat je hiermee doet. Anticiperen heet dat. Denk bijvoorbeeld na of je voor betrokken medewerkers ander werk hebt en dat je voorziet in benodigde scholing; of dat je hebt nagedacht over het vinden van andere werkgevers. Natuurlijk kun je dat niet altijd zo mooi plooiën als je zou willen. Maar je moet er wel open en eerlijk over zijn. Degenen met wie je verder werkt in de toekomst ervaren namelijk ook hoe eerlijk het bedrijf daarin is.

W: Hmm. Best lastig. Maar eerlijkheid duurt het langst. Even terug naar het verhaal. Je hebt verteld dat organisatorische context, gedrag van medewerkers, en kenmerken van de innovatie de drie knoppen zijn die innovatie-adoptie, het accepteren van de innovatie, bepalen. Daarbinnen zijn dan weer diverse deelknoppen te gebruiken.

[voiceover] Ik heb het hier even op een plaatje samengevat [toon sheet]. Dit plaatje staat ook in de teksten die u vindt bij 'Verder lezen'.

Innovatie Adoptie



[zie Tekst 5. Innovatie-adoptiemodel; dit is een uitgebreide beschrijving van het model]

Peter, nog een laatste vraag. Hoe help je de innovators op weg als zij concreet aan de slag willen gaan?

P: Daarvoor is niet een allesbepalende aanpak. Er zijn meerdere keuzen in te maken. Wel zou ik sterk aanbevelen **medewerkersbetrokkenheid** hoog in het vaandel te dragen. **Vier tips** kan ik geven:

- 1. Betrek medewerkers dus in een vroeg stadium. Dat kan bijvoorbeeld al bij de probleemanalyse. Neem weer even het voorbeeld van de automatisering van de interne distributie in het warehouse. Vraag hoe zij bepaalde problemen ervaren en of ze ook de toegevoegde waarde zien van dergelijke aanpassingen in werkprocessen. Dat kan kleinschaliger door een groepje ervaringsdeskundigen bij elkaar te roepen, de meeste ervaren medewerkers bijvoorbeeld. Als je wat verder bent, kun je reguliere evaluatiebijeenkomsten organiseren met alle medewerkers, waar dan de belangrijkste zaken besproken worden.
- 2. Organiseer en structureer een innovatieproject of verbeteringsproces. Simpel gezegd: maak een projectgroep waar de toekomstige gebruikers in zitten; probeer planmatig te werk te gaan. Dan hou je het overzicht en heb een tijdsplan.
- 3. Als je wat verderop in het traject bent, denk dan aan een pilot of aan experimenten. Experimenteer met de nieuwe systemen. Daarvoor zijn de gebruikers onmisbaar. Een systeem kan bijvoorbeeld op 1 afdeling getest worden of er kan een proefopstelling gemaakt worden, waar alle medewerkers het systeem kunnen uitproberen. Evaluaties van zulke pilots of experimenten zijn heel belangrijk en alle opmerkingen van gebruikers moeten serieus genomen worden.
- 4. Kijk goed naar het model van innovatie-adoptie dat we hebben besproken in de tekst bij de links met 'verder lezen'. Probeer alle punten een plek te geven in het proces en in je project. Lukt dat, dan is de kans op innovatie-adoptie erg groot.

W: Dank je Peter. We zijn aan het einde van deze les gekomen. Peter ik wil je bedanken voor jouw toelichting.

Dit was de les over innovatie-adoptie. Je kan er meer over lezen bij de bronnen die staan vermeld bij de **Pagina 'verder lezen'**.

Als je de kennis tot je hebt genomen kun je aan de slag met de eindopdracht. Veel succes!