

Innovatief werkgedrag als concurrentiefactor [1]

Innovatie en het proces van innovatie

Onderzoek, analyse en rapportage:
Jol Stoffers, Kees Vreugdenhil en Roland de Vries
Redactie: René van Zandvoort

Bij innovatie hebben we het opvallend genoeg bijna altijd over nieuwe producten, diensten en gadgets. Zelden is er aandacht voor innovatie in ons werkgedrag, waarmee we onze concurrentiekracht als regio of organisatie maar ook als mens kunnen vergroten. Jol Stoffers en Kees Vreugdenhil, docenten en onderzoekers aan de Hogeschool Zuyd op met name het vlak van duurzame werkinzetbaarheid en innovatief werkgedrag, en Roland de Vries, zelfstandig loopbaanadviseur en loopbaanbegeleider van ondernemers en managers, koppelen voor Limburgs Peil de resultaten van onderzoek aan de dagelijkse praktijk. In dit eerste van drie artikelen gaan zij in op innovatie, het innovatieproces, de rol van de mens en werkgedrag en de rol van de organisatie en de omgeving. Zij ondervroegen hiertoe in juni dit jaar 355 medewerkers die op diverse niveaus in publieke en private organisaties werken. **Hamvraag: hebben we het bij innovatie steeds over hetzelfde en benutten we alle mogelijkheden van innovatie?**

Innovatie is er op verschillende niveaus en in verschillende gedaantes en bestaat uit meer dan de ontwikkeling van een nieuw idee. Het beoogt zowel economische, sociale en maatschappelijke vooruitgang als verbetering van werkprocessen. Wat de onderzoekers vanuit hun praktijk van onderwijs en begeleiding (gericht op de mens in het (arbeids)proces) opvalt, is dat bij innovatie weinig gesproken en geschreven wordt over de mens, die de innovatie moet realiseren. We hebben het meestal over het resultaat, maar niet of nauwelijks over het proces van innovatie, dat een werkproces van sociale interactie is tussen mensen. Een proces waarbij de kwaliteiten van de mens mede bepalend zijn voor de uitkomst. Met andere woorden, het innovatief gedrag van een werknemer. Waarbij het ook belangrijk is om te kijken naar de verschillende fases in het proces van innovatie en naar de verschillende rollen die nodig zijn om het proces goed uit te kunnen voeren.

Over de muren heen

Jaren geleden heette innovatie onderzoek en ontwikkeling en speelde zich af binnen gesloten, bijna geheime afdelingen van grote organisaties. Het werd pas zichtbaar als een nieuw product werd gelanceerd. Tegenwoordig is meer sprake van open innovatie, met samenwerking door verschillende partijen die niet per definitie een vaste relatie met elkaar hebben. In de praktijk betekent dit dat alle experts die betrokken kunnen zijn bij vernieuwing nu ook beschikbaar zijn in de open arbeidsmarkt. In Limburg, waar vergrijzing, ontgroening en het wegvloeien van competenties aan de orde zijn, lijkt het volgens de onderzoekers wel of we vergeten zijn waar we onze kracht vandaan kunnen halen. Het vermogen van individuele medewerkers en ondernemers om vorm en richting te geven aan samenwerking (netwerkvorming) is van cruciaal belang. Sociale vernieuwing (sociale innovatie), het proces van innoveren, speelt zich allang niet meer alleen binnen de kaders van de eigen organisatie af, maar gaat over de 'muren' van de eigen organisatie heen. Het is de uitdaging voor individuen om vanuit persoonlijk leiderschap de verantwoordelijkheid te nemen om verbindingen aan te gaan met andere organisaties, collega's en beroepsgenoten. Op die wijze krijgt innovatie een krachtige impuls.

Nieuwe toepassingen van kennis en vaardigheden

Grote organisaties opereren meer en meer regio-onafhankelijk. Zij verplaatsen hun kennis of productie naar behoefte (zie Vodafone, DSM, Sphinx, Organon). Kleinere ondernemers reageren in de regel afhankelijk en reactief, om vervolgens vast te stellen dat hun

grootste klanten verdwenen zijn. Voor het behoud van een regionaal sterke arbeidsmarkt zijn regio-autonome expertise en competenties belangrijk. We moeten zoeken naar nieuwe toepassingen van kennis en vaardigheden die sterk verankerd zijn in de regio, stellen de onderzoekers. Denk na over nieuwe combinaties om goede diensten te verlenen, met klantvriendelijkheid als economische kracht, en aan het faciliteren van innovatie en ontwikkeling als economisch product. Krachtige spelers als Mosa, Thomas Regout, Dynafix en Montesquieu hebben al ontdekt dat er ook kracht in de regio zit. Zo ontstaat een autonome arbeidsmarkt, clustering van dienstverlening en een samenspel tussen kleine en grotere organisaties, resulterend in een netwerk. Het maakt de regio in plaats van reactief (als afhankelijke arbeidsmarkt) proactief (onthechting vanuit het verleden, toepasbaarheid naar de toekomst). Het netwerk en de netwerkorganisatie maken de organisatieverbanden diffuser, verschillende vormen van werknemerschap lopen door elkaar heen. Deze mix van achtergrond, oriëntatie en context geeft innovatie een impuls en zorgt voor vernieuwing in dienstverlening of productportefolio.

Junior, medioren en senioren

Daarnaast vinden de onderzoekers dat er in organisaties meer samenwerking moet zijn tussen junioren (werknemers tot 35 jaar), die hun vermogens volop willen benutten, en senioren (werknemers vanaf 50 jaar), die hun kennis en ervaringen willen delen. De groep daar tussenin, de medioren (35 tot en met 49 jaar), die vorm en richting geven aan de structuur- en controlcyclus van organisaties, lijken minder logische partners als het om sociale vernieuwing en innovatie gaat. Uit het onderzoek blijkt dat junioren aanmerkelijk minder mogelijkheden tot samenwerking in Limburgse organisaties ervaren dan medioren en senioren. Dat geldt voor het kunnen volgen van opleidingen en trainingen, waar junioren belemmeringen ervaren. Ervan uitgaande dat professioneel HRM-beleid voor alle categorieën gelijke mogelijkheden biedt, betekent dit dat de ontwikkelbehoefte van junioren groter is dan de organisatie kan of wil bieden. Uit ander onderzoek weten we dat leermogelijkheden en mogelijkheden tot samenwerking maken dat innovatief werkgedrag gestimuleerd wordt. De junioren scoren overigens gemiddeld hoger op creatieve en innovatieve ideeën dan medioren en senioren.

Regionaal leiderschap gevraagd

Om al deze ontwikkelingen tot stand te brengen, is het belangrijk dat initiatieven van onderop gesteund worden en dat gezamenlijk opgetrokken wordt. Dit is niet enkel een verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. Regionaal (politiek) leiderschap is daarbij onontbeerlijk. Durf uit te stralen dat we een krachtige regio willen zijn en die ook kunnen realiseren. Innovatie is een proces van mensen, sociale innovatie is een maatschappelijk proces, maar ook het proces van de mensen die de feitelijke innovatie moeten realiseren.

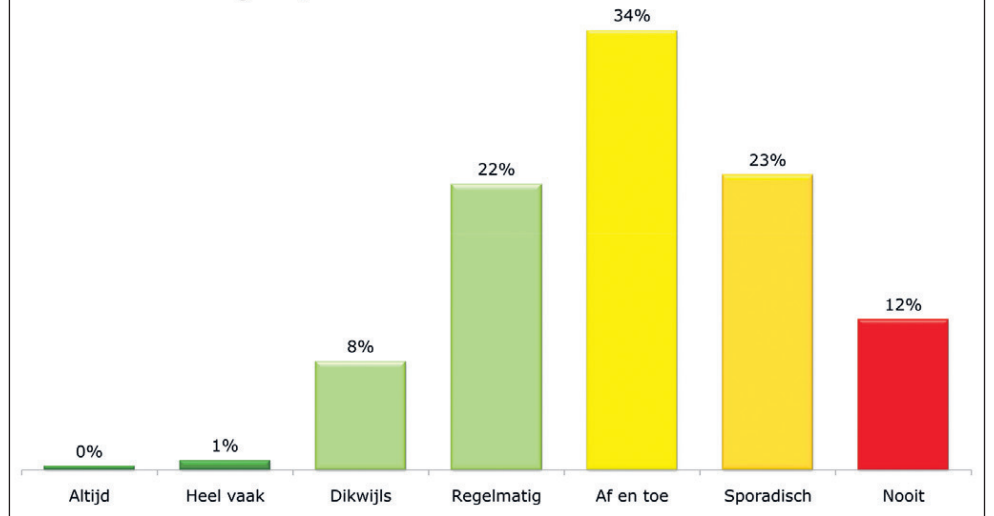
LIMBURGS PEIL

Limburgs Peil is een economische barometer die op basis van peilingen de status van de economie in Limburg monitort. De peilingen worden uitgevoerd door marktonderzoeksbureau RMI in Heerlen in opdracht van Limburg Ondernemt onder de panelleden van Limburgs Peil. De resultaten zijn representatief voor Limburg. Als lid creëert u voor u zelf een bron van informatie, zonder als opdrachtgever op te hoeven treden. Ook wordt u regelmatig uitgenodigd om vrijblijvend en anoniem deel te nemen aan korte marktonderzoeken, die gemiddeld zeven minuten van uw tijd vergen. U ontvangt gratis een persoonlijke terugkoppeling van de resultaten, maar ook via Limburg Ondernemt en de website.

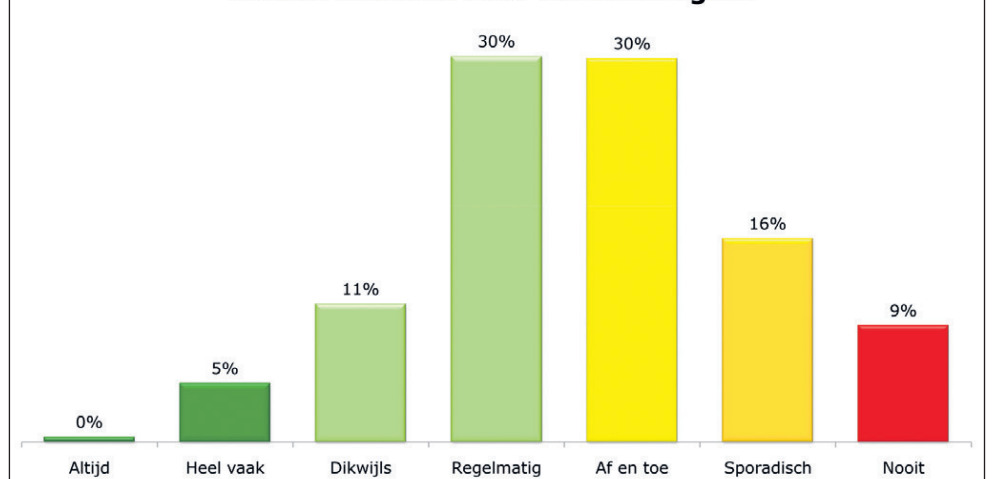
U kunt zich op de website www.limburgspeil.nl opgeven als panellid en meedoen aan de marktonderzoeken van Limburgs Peil. U kunt zich op elk moment ook weer uitschrijven.



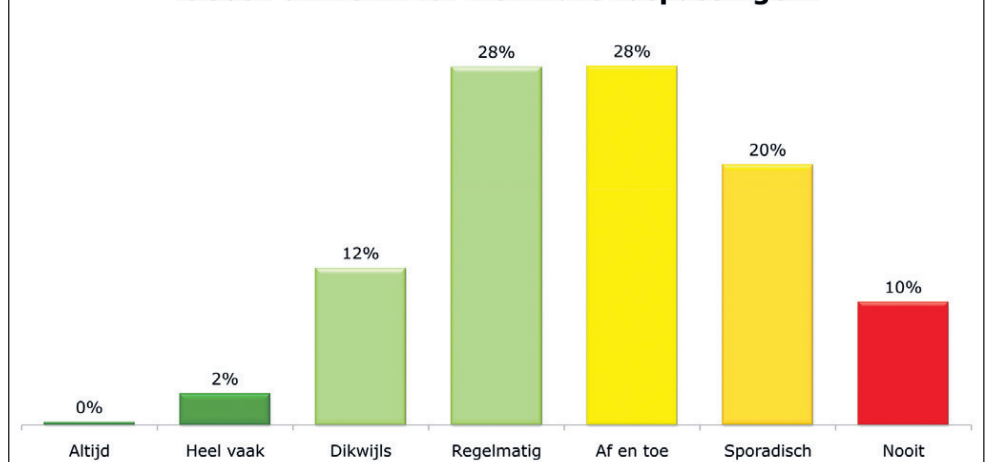
Hoe vaak komt het voor dat u in uw werk nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?



Hoe vaak komt het voor dat u in uw werk creatieve ideeën bedenkt voor verbeteringen?



Hoe vaak komt het voor dat u in uw werk vernieuwende ideeën uitwerkt tot werkbare toepassingen?



Hoe vaak komt het voor dat u in uw werk vernieuwende ideeën planmatig invoert?

