



Kees Verspaandonk van Thomas Regout International (l.) en professor Andries de Grip van de Universiteit van Maastricht.

Thomas Regout International:

„Rol middenkader bepaalt sociale innovatie“

Sociaal innoveren gaat met vallen en opstaan. Dat heeft Thomas Regout International in Maastricht geleerd. Ondanks zelfsturende teams, leeftijdsbewust personeelsbeleid en flexibele productie: „De rol van het middenkader bepaalt het succes.“

Sociale innovatie is een populair thema. Niet zonder reden. Het succes van innoveren wordt voor 25 procent bepaald door de afdeling Research and Development. De rest hangt af van factoren op het gebied van mensen en organisatie, blijkt uit een onderzoek van de Erasmusuniversiteit in Rotterdam. De Limburgse werkgeversvereniging (LWV) liet door de Universiteit van Maastricht onderzoeken hoe Limburg het op dit gebied doet. „Hoopgevend,“ concludeerde deze week professor doctor Andries de Grip op het event 'Business Experience' in Maastricht.

Samenwerken

Er wordt aan talentontwikkeling gedaan, in kennis geïnvesteerd en gewerkt aan duurzame inzetbaarheid. Minder goed gaat het wat betreft het flexibel organiseren van het werk en het innoveren samen met klanten, concurrenten en andere sectoren. „Samenwerken is lastiger dan concurreren,“ concludeerde De Grip dan ook. Hij zag dat er maar weinig bedrijven in Limburg tot de top behoren in sociale innovatie. „Er is nog veel te winnen.“ Een van die toppers is Thomas Regout in Maastricht, met 220 medewerkers. Het bedrijf maakt klantspecifieke producten voor de auto-, keuken- en audiovisuele branche. Managing director Kees Verspaandonk gunde zijn gehoor een kijkje in de keuken tijdens Business Experience. Reden om sociaal te innoveren was dat het resultaat langzaam terugliep. Verspaandonk: „We hadden last van het google-effect. De klant surft en vindt alternatieven voor jou.“

Ondernemerschap

Om service, kwaliteit en kosten in een lijn te laten liggen, was een hoger niveau nodig op alle gebieden binnen het bedrijf. Net als ondernemerschap en zelfsturing in alle lagen. Verkoop en productie; iedereen werd bij het project sociale innovatie betrokken. Bij Thomas Regout kwamen ze ook tot de ontdekking dat voor technologische innovatie het nodig was om klanten en andere marktpartijen te betrekken en samenwerkingen te zoeken. Verspaandonk: „Zeker als je nieuwe markten in wil. Maar dan moet je wel bereid zijn om concessies te doen aan potentiële rendementen.“

Bij Thomas Regout ging het roer om bij het productieteam dat als pilot fungeerde. Medewerkers kregen verantwoordelijkheid en er kwamen flexwerkregelingen. De productie kreeg zelfsturing. „Want de medewerkers weten beter hoe de dagdagelijkse planning moet zijn. Het personeel kreeg feedback en coaching. „Dat was een hele cultuurverandering voor ze. Ze waren gewend om traditioneel aangestuurd te worden.“ De resultaten logen er niet om. „We zagen al snel resultaten. De efficiency vloog omhoog. Van zo'n 80 tot soms wel 100 procent. Het liep ontzettend goed in het pilotteam.“ Het was reden om begin dit jaar het hele bedrijf op de nieuwe manier te laten werken. „Het verliep allemaal een stuk moeizamer,“ aldus Verspaandonk. Het bedrijf liep tegen uiteenlopende zaken aan, zoals haperende planningstools en fysieke gereedschappen die het niet voor honderd procent deden. De directeur bemerkte ook frustratie bij het personeel dat toch enthousiast aan de klus was begonnen. „Als het personeel het inzicht mist en de capaciteit levert dat frustratie op.“

Kennis

Van iedere werknemer was inmiddels een profiel gemaakt. In samenwerking met Addecco, keek een competentie manager daarbij naar 'Can do' (opleiding) 'Will do' (houding) en 'Will fit' (samenwerking). Daaruit bleek dat 'Will do' heel hoog scoorde. „Heel veel, zelfs, maar 'Can do' is beperkt. Er is wel veel ervaring bij het personeel, maar nieuwe zaken oppakken met soms haperende tools is dan net teveel gevraagd.“ Verspaandonk zag een golfbeweging. „Een team start, er ontstaat frictie en op dat moment is goede begeleiding nodig. Het middenkader bepaalt het succes. Het moet de stress zien en op het juiste moment steunen. Maar dat middenkader heeft in het begin ook angst en denkt: straks heb ik geen baan meer. Coachen en begeleiden heeft men nooit geleerd. Het middenkader is gewend om topdown te werken. Dat hadden we onderschat.“

Verbeterpunten

Gaande het proces is Thomas Regout tegen nog meer verbeterpunten aangelopen; Daar toe hoort het verder afstemmen van het beoordelingssysteem, het ontwikkelen van mensen en een middenkader met de juiste competenties. Verspaandonk bemerkte ook dat er behoefte is aan duidelijke verantwoordelijkheden. In zogeheten relatiewebs wordt uitgesproken wat de verwachtingen zijn van elkaar. Wat is de taak? „Dat is nodig om te voorkomen dat niet wordt doorgepakt.“ Verspaandonk: „Als je dit allemaal doet, gaat het een stuk sneller.“ Wat heeft het nu opgeleverd? In elk geval een organisatie die in beweging is en waar medewerkers meer en meer betrokken raken bij hun dagelijkse werk, vertelt Verspaandonk. „Men realiseert dat het niet aan de leidinggevende is om problemen op te lossen, maar dat eigen inbreng noodzakelijk is. Verbeteringen die al jaren bleven liggen, zijn door de medewerkers zelf opgepakt en beter dan verwacht geïmplementeerd. Het ziekteverzuim is enorm laag en leverbetrouwbaarheid is nog verder verhoogd. We hebben ook door samenwerking met klanten en een andere marktpartij een nieuwe markt aangeboord, zoals de audio-visuele markt, waar we tot voor kort nog nooit iets in gedaan hadden.“ ●

De 6 pijlers van sociale innovatie

- 1 Strategische ontwikkeling.
- 2 Interne veranderingssnelheid
(decentralistische beslissingen en flexibiliteit)
- 3 Zelforganiserend vermogen
(Stimuleren van ondernemerschap en interne samenwerking)
- 4 Talentontwikkeling
(uitdagingen op het werk)
- 5 Investeren in kennis
- 6 Duurzame inzetbaarheid

Bron: prof. Dr. Andries de Grip