

Praktisch opgeleiden en eigenaarschap

In een productieorganisatie zijn gedurende een jaar een aantal interventies uitgevoerd om eigenaarschap van praktisch opgeleiden (lager opgeleiden) te stimuleren. In samenwerking met onderzoeksbureau TGO van UMC Groningen is onderzoek gedaan naar de effecten van deze interventies.

Eigenaarschap

Eigenaarschap heeft te maken met jezelf ergens over te ontfermen en daarbij de volle verantwoordelijkheid te nemen. Het stimuleren van eigenaarschap zorgt voor betrokken en gedreven medewerkers. Zij hebben een grotere neiging om na te denken over innovatie dan medewerkers waarbij deze 'drive' niet aanwezig is.

Voor een organisatie is eigenaarschap de motor voor duurzame innovatie en voor een medewerker is het de basis voor werkplezier. Eigenaarschap is daarmee de verbindende factor tussen de belangen van de organisatie en die van de medewerker.

Echter in de praktijk ontbreekt deze verbinding vaak. Dit geldt in sterke mate voor praktisch opgeleiden, want uit een onderzoek van Motivaction blijkt dat eigenaarschap weinig ontwikkeld is bij praktisch opgeleiden. Slechts 34% procent geeft aan aangemoedigd te worden door de leidinggevende om nieuwe ideeën en verbeterpunten te uiten. Het stimuleren van eigenaarschap vereist volgens dit onderzoek een nieuwe aanpak door leidinggevendenden.

Onbenut potentieel

Waarom wordt 66% van het potentieel van praktisch opgeleiden niet gebruikt?

Dit heeft met een aantal factoren te maken. Innovatiekracht vanuit de werkvloer wordt vaak niet als zodanig herkend of het heeft geen prioriteit en bovendien is er geen structuur om ideeën van de werkvloer te ontwikkelen. Hierbij spelen belevingsverschillen tussen management en werkvloer een grote rol.

Als consultant constateer ik deze belevingsverschillen ook en heb me hier verder in verdiept:

- Wat zijn de oorzaken van deze verschillen?
- Hoe kun je deze verschillen reduceren?

De beantwoording van deze vragen hebben uiteindelijk geresulteerd in een boek over dit onderwerp 'Het onbenutte potentieel van de werkvloer'.

Een belangrijke conclusie is dat er relatief weinig kennis is binnen organisaties over de oorzaken van deze verschillen en dat die kennis juist de sleutel is om verschillen te reduceren.

Een voorbeeld: Praktisch opgeleide medewerkers vinden van zichzelf dat ze niet kunnen leren en nemen daarom geen initiatieven om zichzelf te ontwikkelen, managers denken hetzelfde en stimuleren het leren daarom niet. Deze aannames kloppen niet, want praktisch opgeleiden kunnen wel degelijk leren, maar niet op de 'gebruikelijke' schoolse manier.

Aanpak

In de praktijksituatie werden inzichten uit het boek omgezet in een tweetal hoofdinterventies gericht op de direct leidinggevende als sleutelfiguur:



1. Randvoorwaarden om het stimuleren van eigenaarschap te faciliteren.

Ingrediënten hierbij waren:

Inrichting werkoverleg, functiehuis met ontwikkelmogelijkheden, opleidingsplan, actualiseren functioneringssysteem, communicatie/informatie management.

2. Ontwikkeling nieuwe stijl van leidinggeven.

Ingrediënten van deze nieuwe stijl zijn:

Invulling en aanpak werkoverleg, inspraak, duidelijkheid, structuur, aandacht, vertrouwen geven, stimuleren probleemoplossing, delegeren en ontwikkelen.

De uitvoering is gefaseerd aangepakt:

-Fase 1: Training met als uitkomst een implementatieplan.

-Fase 2: Coaching in de uitvoering van het implementatieplan.

Resultaten en analyse

Kenmerken eigenaarschap	Verbetering
1. Relatie met leiding	54%
2. Inspraak	42%
3. Communicatie/informatie	42%
4. Werkplezier	29%
5. Ontwikkelen	25%
6. Autonomie	25%
7. Binding met organisatie	8%

Op alle kenmerken van eigenaarschap wordt door een deel van de medewerkers verbetering ervaren, maar nog zeker niet door alle medewerkers. Dit heeft vooral te maken met het feit dat dit onderwerp nog in de kinderschoenen staat in combinatie met een houding van 'eerst zien of het doorzet en dan geloven'.

Randvoorwaarden

Een aantal onderdelen zijn nog volop in ontwikkeling. Bijvoorbeeld het lage percentage op 'binding met organisatie'. Er was een kloof tussen 'kantoor' en werkvloer. Het management heeft ingezet op meer communicatie en informatie o.a. door kantinesessies, maar dit is nog te pril om van een duidelijk ervaren effect te kunnen spreken. Dit geldt ook voor opleidingsbeleid, het is in ontwikkeling, maar wordt nog niet toegepast.

De meeste aandacht is in eerste instantie besteed aan de vernieuwing van het functiehuis, aanpassing functiebeschrijvingen en faciliteren werkoverleg. Dit heeft ertoe geleid dat alle medewerkers een persoonlijk gesprek hebben gehad over ontwikkelmogelijkheden en ambities hierin.

Stijl van leidinggeven

Relatie met leiding scoort verreweg het hoogst: door het aanleren van een andere stijl van leidinggeven is de relatie sterker geworden. Ook de samenwerking tussen medewerkers onderling is beter geworden. De stijl van leidinggeven heeft zijn uitwerking op de beleving van medewerkers in de zin van dat ze meer betrokken worden en meer inspraak hebben: het werkoverleg speelt hierin een grote rol. Een concreet effect hiervan is dat medewerkers fouten meer op eigen initiatief oplossen en dat ze steeds vaker met verbeter ideeën komen.

Conclusie

Interventies gericht op randvoorwaarden en stijl van leidinggeven leidt na een jaar bij een deel van de medewerkers tot meer ervaren eigenaarschap. Dit is zeer hoopvol, want een dergelijke cultuuromslag duurt gemiddeld 3-5 jaar. Tevens is er sprake van een performanceverbetering, de organisatie constateert een verhoging van de productiviteit per manuur.