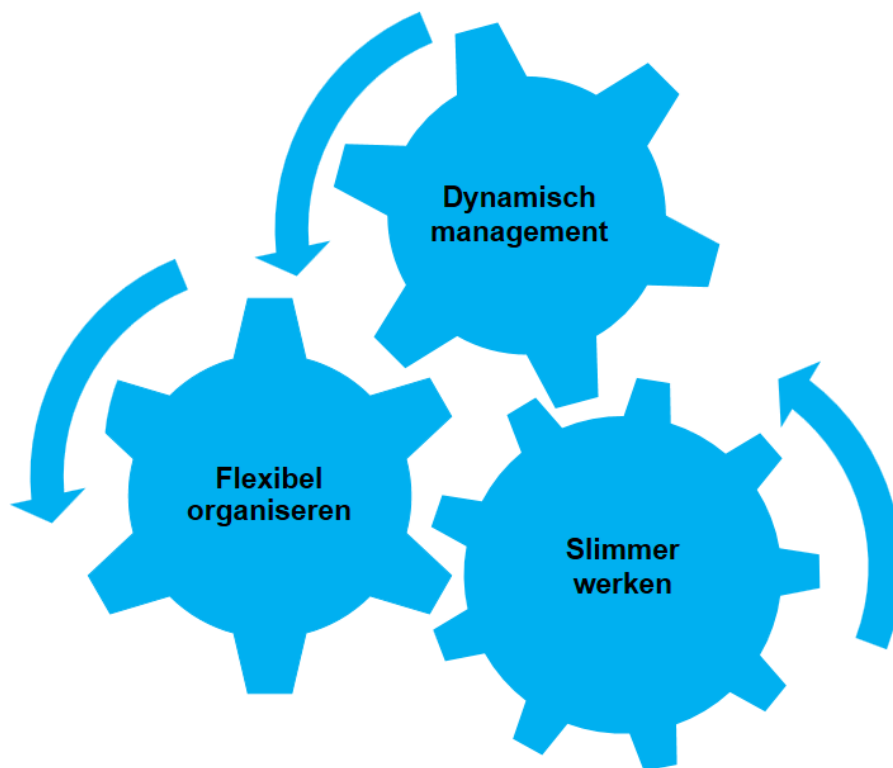


Adviesrapport

Kritische succesfactoren sociale innovatie binnen MKB



VOORWOORD

Voor u ligt het adviesrapport '*Kritische succesfactoren binnen MKB*'. Het rapport is bestemd voor het Midden en Kleinbedrijf (MKB) stimuleringsprogramma 'De Pioniers'; het Actieprogramma Organisatorische Innovatie (sociale innovatie) van de Provincie Overijssel 2017-2019. De organisatie P2 Strategie | Realisatie | Ontwikkeling voert dit programma in opdracht van de Provincie uit.

Dit adviesrapport is gebaseerd op onderzoek van Henrike Fuite en Iris Jager ten behoeve van hun eindschrijfties van opleidingen Bedrijfskunde MER en Human Resource Management van Hogeschool Windesheim. Dit adviesrapport betreft een co-productie van de studenten en het projectteam Pioniers, krachtclub van ondernemend Overijssel. Het onderzoek is in opdracht van de organisatie P2 Strategie | Realisatie | Ontwikkeling' uitgevoerd.

Door middel van bovengenoemd stimuleringsprogramma wordt een duurzame impuls gegeven aan de veerkracht van het Overijsselse MKB. De bedoeling is daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. Dit onderzoek hoopt mede bij te dragen aan de bewustwording en activering van sociale innovatie binnen het MKB van Overijssel.

Er is gedurende 20 weken onderzoek gedaan naar sociale innovatie binnen zes geselecteerde midden- en kleinbedrijven binnen het netwerk van De Pioniers van Overijssel. Het onderzoek is onderbouwd aan de hand van een literatuuronderzoek.

Onze dank gaat uit naar iedereen die, op welke wijze dan ook, bijgedragen heeft aan de totstandkoming van dit adviesrapport.

Henrike Fuite en Iris Jager

Projectteam Pioniers:
Marieke van Helvoort,
Erik Koldewey en
Marie-Thérèse Rooijackers

Zwolle, juni - augustus 2018

INHOUD

| | |
|------------------------------------|----|
| VOORWOORD | 2 |
| INHOUD | 3 |
| INLEIDING | 4 |
| 1. KRITISCHE SUCCESFACTOREN | 5 |
| 1.1. DYNAMISCH MANAGEMENT | 5 |
| 1.2. FLEXIBEL ORGANISEREN | 6 |
| 1.3. SLIMMER WERKEN | 7 |
| 2. TIPS EN ADVIES | 8 |
| 2.1. DYNAMISCH MANAGEMENT | 9 |
| 2.2. FLEXIBEL ORGANISEREN | 9 |
| 2.3. SLIMMER WERKEN | 10 |
| 3. EN NU AAN DE SLAG! | 11 |

INLEIDING

Wat zijn de kritische succesfactoren van sociale innovatie in het MKB? In dit document leest u de samenvatting van de gespreksanalyses met de zes geselecteerde MKB bedrijven en de tips en adviezen voor andere MKB-ondernemers die daaruit voortvloeien. Deze tips en adviezen kunnen MKB-ondernemers helpen die sociale innovatie (verder) willen toepassen binnen hun organisatie.

De definitie die tijdens het onderzoek gehanteerd is, is als volgt:

“Sociale innovatie wordt omschreven als een samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch management), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken)” (Volberda, 2014).

In de definitie worden drie hefboomen benoemd, namelijk dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken. Dynamisch management gaat over de rol van de leidinggevende binnen de organisatie. Flexibel organiseren heeft betrekking op de organisatie en slimmer werken gaat om de rol van de individuele medewerker.

Voor het onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Welke handvaten kunnen worden geboden aan MKB-ers om sociale innovatie (verder) te ontwikkelen om nu en in de nabije toekomst veerkrachtig te blijven?”*

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende doelen geformuleerd:

- Inzicht krijgen in de succesfactoren en valkuilen van sociale innovatie bij geselecteerde organisaties.
- Het delen van (theoretische) handvaten met het MKB van Overijssel om op deze manier bewustwording en activering te creëren met betrekking tot sociale innovatie.

Hiervoor is allereerst literatuuronderzoek uitgevoerd. Het literatuuronderzoek heeft plaatsgevonden om een duidelijk beeld te krijgen van het begrip ‘sociale innovatie’ en om de praktijkvoorbeelden aan de theorie te kunnen koppelen.

Praktijkvoorbeelden zijn opgehaald bij zes bedrijven die deelnemen aan het netwerk van Pioniers van de Provincie Overijssel. Pioniers zijn directeurs van MKB ondernemingen uit de provincie die actief zijn met sociale innovatie. Zij zijn benoemd door de Gedeputeerde om als sociale innovatie ambassadeurs op te treden. Bij de onderneming van deze Pioniers zijn interviews afgenomen met de directeur, maar ook met P&O medewerkers, leidinggevendenden/coördinatoren en andere medewerkers.

1. KRITISCHE SUCCESFACTOREN

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste kritische succesfactoren voor sociale innovatie weergegeven. Deze zijn door middel van literatuur- en praktijkonderzoek bij zes Pioniers uit Overijssel verkregen. De kritische succesfactoren zijn factoren die tijdens het onderzoek in meer of mindere mate en in verschillende vormen bij alle onderzochte organisaties zijn herkend. Het gaat dus om overeenkomsten die de onderzoekers hebben geconstateerd tussen de onderzochte bedrijven, die het succes van sociale innovatie in die bedrijven positief beïnvloeden.

Uit het onderzoek komt naar voren dat sociale innovatie geen blauwdruk is die gekopieerd kan worden door iedere andere organisatie. Sociale innovatie is een middel om als organisatie sneller en flexibeler in te spelen op de vragen en behoeften van de klant en de omgeving. Sociale innovatie wordt ingezet vanuit de visie van de ondernemer en sluit aan bij de bekwaamheden van de medewerkers. Omdat zowel ondernemer als medewerkers unieke personen zijn, werkt sociale innovatie in iedere organisatie anders.

Sociale innovatie is -zoals gezegd- het *samenspel tussen de hefboomen dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken*. Dynamisch management, flexibel organiseren en slimmer werken zijn hefboomen: hulpmiddelen om een beweging/verandering op gang te krijgen.

In de volgende paragrafen worden de kritische succesfactoren die uit het praktijkonderzoek naar voren komen per hefboom toegelicht.

1.1. DYNAMISCH MANAGEMENT

In deze paragraaf leest u de succesfactoren rondom de hefboom dynamisch management. Onder dynamisch management wordt verstaan: 'het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden'. Dynamisch management gaat dus over de leidinggevendenden binnen de organisatie.

Pioniers en medewerkers die deelnamen aan het praktijkonderzoek zien de volgende onderdelen als kritische succesfactoren:

Externe gerichtheid

De leidinggevende in een innovatieve organisatie dient een externe focus te hebben. Dit wil zeggen dat innovatieve leidinggevendenden de ontwikkelingen buiten het bedrijf moeten voorzien en deze ontwikkelingen kunnen vertalen naar kansen binnen en buiten de organisatie.

Breed gedragen visie

Leidinggevendenden binnen een organisatie hebben een visie. De geïnterviewden geven aan dat, als deze visie gecreëerd wordt (al dan niet met de medewerkers), dat bij hen deze visie breed gedeeld/gevoeld wordt binnen de organisatie. Er moet draagvlak gecreëerd worden bij de medewerkers omtrent de visie. De werkzaamheden van de medewerkers dragen bij aan de visie van de organisatie. Als de visie niet gedragen wordt door de medewerkers, kan dit resulteren in productieverlaging.

“Heel vroeg in mijn ondernemerschap heb ik al geleerd: medewerkers hebben niet alleen handjes, maar ook hoofden. Veel ondernemers maken hier te weinig gebruik van. Ik worstelde al langer: hoe kan ik meer gebruik maken van hun ervaringen en inzichten. Bovendien zocht ik naar een 'systeem' waarmee mensen pro-actief dingen oppakken.” Hilbert Wiechers, Wiechers Wonen

Innovatieve cultuur

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het creëren van de innovatieve cultuur. Als leidinggevenden moeten zij de cultuur uitdragen naar de medewerkers. In sommige bedrijven is er geen sprake van leidinggevenden. In dat geval geldt dat iedereen hier verantwoordelijkheid voor draagt vanuit haar/zijn rol.

De innovatieve cultuur wordt in de onderzochte bedrijven bijvoorbeeld gekenmerkt door:

- *Buiten spelen mag;*
- *Gelijkwaardigheid;*
- *Coachende/ inspirerende aansturing;*
- *Geen angstcultuur, openstaan voor feedback en kwetsbaar durven zijn;*
- *Verantwoording voelen en nemen voorbij je functie;*
- *Er moet ook gewoon gewerkt worden.*

Met buiten spelen wordt bedoeld dat de organisatie de medewerkers letterlijk kunnen laten 'buiten spelen'. Bijvoorbeeld door tijdelijke detachering bij een andere organisatie, om daar ervaring en kennis op te doen. Daarnaast wordt hier ook bedoeld dat er ruimte moet zijn om mensen los te laten wanneer zij niet mee kunnen met de innovatie. Als mensen vertrekken uit de organisatie hoeft dit niet gezien worden als falen, maar als ontwikkeling van de organisatie/persoon. De ruimte die ontstaat binnen de organisatie kan op een nieuwe manier ingevuld worden.

1.2. FLEXIBEL ORGANISEREN

In deze paragraaf zijn de succesfactoren rondom de hefboom flexibel organiseren te lezen. Bij flexibel organiseren gaat het over innovatieve organisatieprincipes: "hoe de organisatie in elkaar zit, de structuur, organisatievormen" om zo een hoge interne verandersnelheid te realiseren.

Pioniers en medewerkers die deelnamen aan het onderzoek zien de volgende onderdelen als kritische succesfactoren:

Inspraak op structuur en processen

Bij de Pioniers is de opgestelde innovatiestrategie zowel 'eigendom' van het management als van de medewerkers. Naast de onderlinge afstemming over de hierbij behorende structuur -de taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden binnen de organisatie- worden de werkprocessen voortdurend gemonitord. Een sociaal innovatieve organisatie wordt gekenmerkt door een hoge interne verandersnelheid. Dit houdt in dat je op veranderingen kunt inspelen door bedrijfsprocessen, producten en diensten aan te passen. Uit de praktijk komt naar voren dat dit op verschillende manieren ingevuld wordt. In alle gevallen krijgen de medewerkers inspraak om wijzigingen in de processen tot stand te brengen.

Bewust handelen in licht van bedrijfsdoelen

Bij de sociaal innovatieve bedrijven heeft een medewerker weet van van zijn toegevoegde waarde: op persoonlijk vlak, op afdelingsniveau tot op organisatieniveau. Hij is bewust van de effecten die zijn talenten, handelingen of veranderingen hebben op de gehele organisatie en kan dat koppelen aan bedrijfsdoelstellingen.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Binnen een innovatieve organisatie hebben de medewerkers ruimte om onderlinge afstemming te zoeken en deze ook naar wens te structureren/in te richten. De manier waarop de taken worden uitgevoerd, wordt niet (alleen) bepaald door het management of vaststaande werkprocessen. Ook medewerkers krijgen meer autonomie en verantwoordelijkheid.

“We doen niet aan klokken. Verder ligt beslissingsbevoegdheid bij iedereen, we doen niet aan fliering. Soms is er twijfel, dan weten ze mij of mijn vader te vinden. Zo is de portemonnee van Niverplast in ieders handen. We delen ook alle cijfers qua omzet, werkvoorraad en kosten. Zo weten we met z’n allen waar we staan en is er draagvlak voor de stappen die nodig zijn.” Richard Nieuwenhuis, Niverplast

Uit het onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat er verschillende manieren mogelijk zijn om de organisatie te structureren bv door middel van:

- Matrixorganisatie;
- Zelfsturende teams;
- Teams voor kort spelende issues;
- Projectteams.

Uit de praktijkvoorbeelden bij de zes bedrijven blijkt dat het voor iedere organisatie iets anders werkt.

1.3. SLIMMER WERKEN

In deze paragraaf zijn de succesfactoren rondom de hefboom slimmer werken beschreven. Slimmer werken heeft betrekking op de individuele medewerker en gaat onder meer over kennis- en talentontwikkeling, brede inzetbaarheid binnen het bedrijf en creatieve vaardigheden.

Stimulerende omgeving

Bij een stimulerende sociaal innovatieve organisatie is het van belang dat de medewerker mag innoveren en dat er ruimte aanwezig is om innovaties mogelijk te maken. De geïnterviewde bedrijven doen dit door de vrije uren en experimenteeruimte beschikbaar te maken en leren van elkaar te stimuleren. Daarnaast werken zij met taakrotatie en taakverrijking om een medewerker ontwikkelingsruimte te bieden.

“Binnen onze organisatie mogen onze mensen buiten kaders denken en de daarbij behorende fouten maken. Wij leggen de verantwoordelijkheden daar waar ze horen; bij de experts op de werkvloer. Schoonmaken is namelijk geen bijbaan, maar een beroep dat uitgevoerd wordt door opgeleide professionals.” Elbert Jan Hesse, Novon Schoonmaak

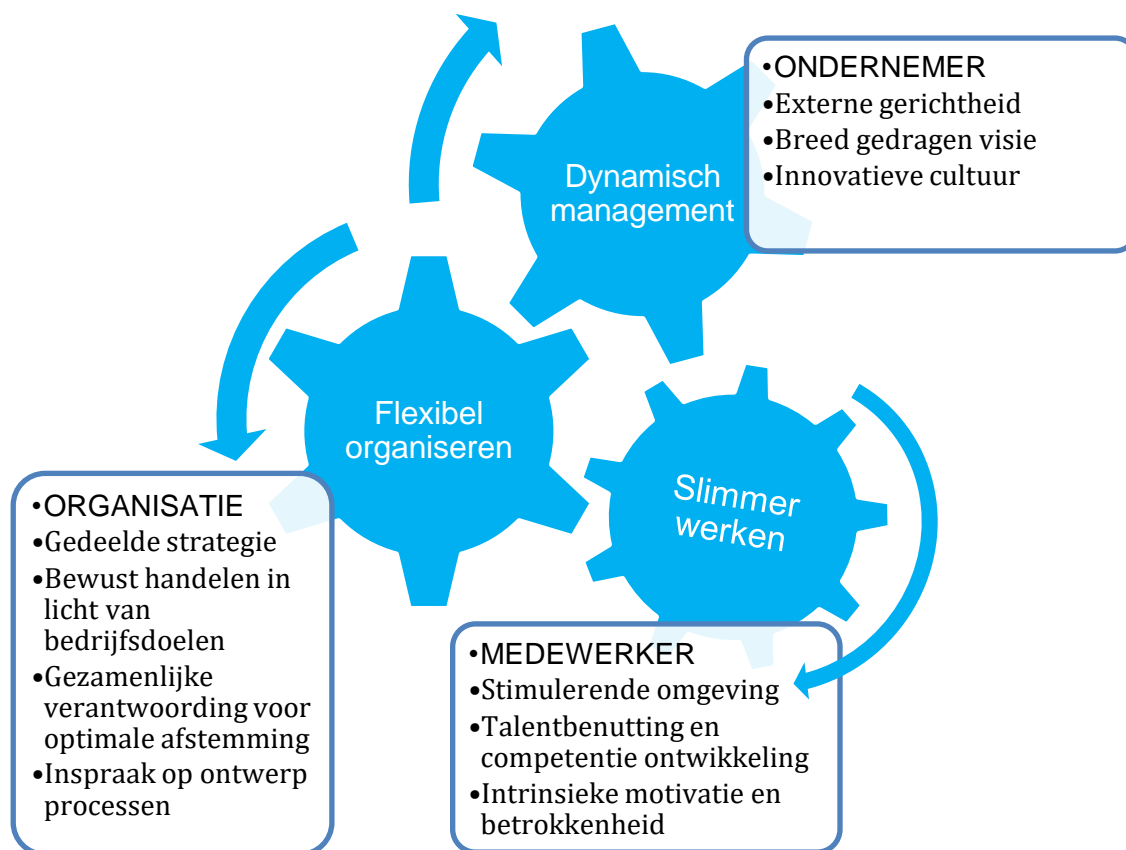
Talentbenutting en competentie ontwikkeling

Iedere medewerker heeft zijn/haar talenten en competenties. Het is van belang dat de medewerker zich kan ontwikkelen, het gaat hierbij om het benutten van de talenten en competenties van de individuele medewerker. Middelen die De Pioniers hiervoor gebruiken zijn onder andere interne en externe opleidingen, cursussen en workshops. Er wordt gericht ingezet op de herkenning en erkenning van de talenten en competenties, maar ook op de nog te ontwikkelen talenten en competenties.

Intrinsieke motivatie en betrokkenheid

Een organisatie kan talenten en competenties herkennen, erkennen en willen benutten. Aansluiten bij de intrinsieke motivatie van de medewerker is wel cruciaal: de medewerker moet zelf ook *willen* innoveren. Een belangrijk kernwoord hierbij is vertrouwen. De medewerker moet vertrouwen krijgen van het management en van zijn collega's. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat dan medewerkers meer durven te experimenteren en zichzelf open te stellen naar anderen (en zichzelf). Medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie door inspraak en het vertrouwen dat zij krijgen door het management en collega's.

Figuur Kritische succesfactoren sociale innovatie



Onderschrift: Met de tandwielen is weergegeven dat de hefboomen met elkaar in verbinding staan. Met de start van de hefboom dynamisch management, zullen de andere tandwielen ook in beweging komen.

2. TIPS EN ADVIES

In het voorgaande hoofdstuk zijn de kritische succesfactoren voor sociale innovatie benoemd. In dit hoofdstuk geven we MKB ondernemers een advies HOE er mee aan de slag te gaan.

Om succesfactoren in te voeren in een organisatie die nog niet of weinig te maken hebben met sociale innovatie, wordt er geadviseerd allereerst de balans op te maken. Immers misschien is het bedrijf al sociaal innovatief actief maar is men zich er niet bewust van. Hierbij staan de volgende vragen centraal: hoe staat het bedrijf ervoor met mens en machine/product/dienst? Moet er een nieuwe missie, visie of strategie geformuleerd worden of behoeft de bestaande aanpassingen? Kunnen de producten/diensten gemaakt worden met de talenten van de huidige medewerkers? Zijn de machines passend hierbij? Hebben medewerkers inspraak, wanneer en hoe? Kijken naar de steeds sneller veranderende externe omgeving is hierbij cruciaal. Bijvoorbeeld een sterkte/zwakte analyse (SWOT) analyse kan hierbij behulpzaam zijn. De eigenaar/directeur wordt ook geadviseerd naar zichzelf kijken of hij in staat is sociale innovatie zelf in kan voeren of dat hiervoor een externe partij ingeschakeld moet worden.

In de volgende paragrafen is het advies te lezen aan de hand van de drie hefbomen.

2.1. DYNAMISCH MANAGEMENT

Begin bij de directeur/groot-aandeelhouder (DGA).....

Om sociale innovatie succesvol in te voeren binnen een organisatie, wordt er geadviseerd om te beginnen bij de DGA of directeur/vestigingsmanager. Hij/zij is extern gericht en ziet kansen. De innovatieve houding en gedrag van de DGA dient als voorbeeld en kan dan opgepakt en overgenomen worden door de medewerkers.

....en vergeet niet de leidinggevenden!

Dit wordt geadviseerd omdat zij net zozeer als de DGA overtuigd moeten zijn van het belang van sociale innovatie. Zij hebben ook een voorbeeldrol en zullen ook een innovatieve houding en gedrag gaan tonen en beseft dat het niet altijd vanzelf gaat.

Zet de medewerker écht centraal

Om een breed gedragen visie te krijgen hoeft het woord sociale innovatie niet centraal te staan. Het is wel essentieel dat de medewerkers meegenomen worden in de veranderingen die komen gaan in de nieuwe manier van bedrijfsvoering. Er wordt geadviseerd om de medewerkers inspraak te geven in de te nemen stappen om draagvlak en betrokkenheid te creëren.

“Als ondernemer wil je graag harmonie in je bedrijf, maar ook extern bij je klanten of opdrachtgevers. Dit alles maakt dat ik mij als ondernemer kwetsbaar durf op te stellen, dat ik ondernemen niet zie als meer en meer bezit vergaren, maar om de wereld een beetje mooier te maken.” Jan Steggink, Steggink BV

....en inspireer i.p.v. controleer als leidinggevende

Creëer voor een innovatieve cultuur transparantie en openheid tussen de leidinggevenden en medewerkers. De leidinggevende inspireert in plaats van controleert de medewerker. Het is van belang dat de leidinggevenden zich bewust zijn van hun manier van leidinggeven. Er wordt geadviseerd om een stimulerende en coachende stijl van leidinggeven binnen de organisatie te ontwikkelen. Verder wordt er geadviseerd om vertrouwen als kernwoord terug te laten komen in de cultuur: vertrouwen tussen het management en de medewerkers en tussen de medewerkers onderling.

2.2. FLEXIBEL ORGANISEREN

Een belangrijk onderdeel om succesvol te innoveren is dat structuur en werkprocessen zich snel kunnen aanpassen aan veranderende werkelijkheid zodat medewerkers maximaal hierin kunnen opereren.

Zorg voor een passende structuur...

Bij een sociaal innovatieve organisatie hoort een passende structuur waarbij snel beslissingen genomen kunnen worden en medewerkers kaders en voorwaarden krijgen waarbinnen ze kunnen opereren en beslissen.

...en geef realistische verantwoordelijkheden.

Een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een optimale afstemming binnen de organisatie is een kritische succesfactor. Kijk hierbij wel naar de verantwoordelijkheid die de medewerkers aan kunnen en de naar de bekwaamheden van alle medewerkers. De invulling van deze bedrijfsvoering kan op verschillende manier gebeuren, bijvoorbeeld via projectteams, teamvergaderingen, zelfsturende teams.

“Ons uitgangspunt is mensgericht: geef medewerkers de ruimte om hun talenten te laten ontdekken en groeien, immers zij bouwen mee aan het groeien van het bedrijf. De Investor in People aanpak geeft structuur hieraan. Tegelijk blijven we door ontwikkelen en innoveren met medewerkers aan nieuwe producten, concepten en diensten. Medewerkers zijn aangehaakt bij de strategie.” Martin Hemmink, Hemmink BV

Maak medewerkers bewust van organisatiedoelen....

Er wordt geadviseerd om de medewerkers bewust te laten handelen in het licht van het organisatiedoel. Dit creëert focus en betrokkenheid en motiveert hen om zich in te zetten voor de organisatie. Het stellen van organisatie, team of individuele doelstellingen helpen hierbij. Let op: Reken de medewerker niet af als doelstellingen niet gehaald worden maar benader het als leerervaringen.

....en richt samen de werkprocessen in.

Er wordt geadviseerd om de werkprocessen in de organisatie samen met de medewerkers na te lopen. Op deze manier kan er gekeken worden of bepaalde processen niet en/of juist beter kunnen lopen en op beter elkaar afgestemd kunnen worden. Dit sluit aan bij de gezamenlijke afstemming en autonomie binnen de organisatie.

Overigens: Leg de processen niet automatisch op detailniveau vast, laat dit over aan de expertise van de medewerkers. Medewerkers moeten in de mogelijkheid zijn om te experimenteren om processen beter te laten verlopen. Dit kan niet wanneer een proces te strak vastgelegd is.

2.3. SLIMMER WERKEN

Speel in op intrinsieke motivatie....

Slimmer werken heeft betrekking op de individuele medewerker. Kijk naar de behoeftes en de bekwaamheden van de medewerkers. Niet alle medewerkers willen meteen innoveren, het is bij deze medewerkers van belang dat zij gestimuleerd worden en intrinsiek gemotiveerd worden. Dit kan gedaan worden door de medewerker op eigen tempo te laten ontwikkelen en door het belang van innovatie in te laten zien.

...en geef vertrouwen en erkenning.

Een kritische succesfactor binnen een sociaal innovatieve organisatie is een stimulerende op vertrouwen gebaseerde omgeving. Wanneer er vertrouwen is binnen de organisatie, zullen medewerkers zich sneller uitspreken en zullen zij sneller willen innoveren. Verder wordt geadviseerd om de talenten en competenties te herkennen en erkennen. Met behulp van bijvoorbeeld informele gesprekken, persoonlijkheidstesten of functioneringsgesprekken worden deze her- en erkend en ingebed in de organisatie. Dit draagt bij aan de toegevoegde waarden en de organisatiedoelen.

Zet in op variatie

Daarnaast wordt er geadviseerd om te kijken of er mogelijkheden zijn als taakrotatie en taakverrijking. Dit is gericht op de ontwikkeling van de medewerkers door andere taken te gaan doen

op (optioneel) een andere afdeling of door extra taken op te pakken, bijvoorbeeld coördinerende taken of taken binnen projectgroepen. Dit wordt geadviseerd omdat medewerkers op deze manier talenten en competenties kunnen ontwikkelen, die zij doorgaans in hun eigen functie niet zouden kunnen ontwikkelen.

...en realiseer betrokken en productieve medewerkers

Zoals uit de conclusies is voortgekomen, is betrokkenheid een belangrijk onderdeel bij een sociaal innovatieve organisatie. Er wordt geadviseerd om de medewerkers inspraak en invulling te geven binnen de organisatie om op deze manier betrokkenheid te creëren. Een betrokken medewerker zet zich meer in voor de organisatie en het heeft een positief effect op de productieverhoging.

3. EN NU AAN DE SLAG!

Hierboven is het advies rondom de drie hefboomen uitgewerkt. Om het advies in te zetten en daarmee de kritische succesfactoren te benutten, kunnen diverse methodes in de vorm van interventies en tools ingezet worden.

Methoden

De interventies zijn methoden of technieken om veranderingen te beïnvloeden. Het heeft als doel om de kwaliteit te verbeteren. De onderstaande interventies zijn voorbeelden. Voor het inzetten van de methodes kan meer informatie en/of een deskundige geraadpleegd worden. Zie voor meer kennis, verhalen en tools: www.pioniersoverijssel.nl

Het is hierbij wel van belang te onthouden dat het om het geheel gaat en niet enkel één interventie. Er is geen blauwdruk. Het is een pakket aan interventies die een organisatie kan helpen om sociaal innovatief te worden. Bovendien zal per organisatie waarschijnlijk een ander pakket van interventies helpen om sociaal innovatief te worden.

Hieronder enkele verwijzingen naar interventies die wellicht kunnen helpen bij uw bedrijf:

- [Scrum](#);
- [Lean](#);
- [Six sigma](#);
- [Management Development- traject](#);
- [Investor in People](#)
- [Deep democracy](#)
- [Storytelling](#);
- [Culture gaming](#);
- [DISC](#) of [Belbin](#)
- [Persoonlijke ontwikkeldoelen](#);
- [Taakrotatie en taakverrijking](#);

Let op: blijf met elkaar alert dat de methodiek niet bepalend maar slechts ondersteunend is. Uitspraken als "het is niet zoals we het zelf zouden willen, maar het moet van het lean traject" kunnen nooit de bedoeling zijn.

Suggestie vervolgstappen

In de vorige paragrafen zijn nu een aantal interventies weergegeven per hefboom die kunnen helpen om sociaal innovatief te zijn. Om als organisatie verder te komen, zou je per hefboom kunnen kijken waar jij staat.

Schaal per organisatie in tussen één en vijf.

- 1 – Zeer slecht
- 2 – Slecht
- 3 – Neutraal
- 4 – Goed
- 5 – Zeer goed

Zorg bij het inschalen voor een referentiekader: stel bij elke hefboom vast wat de organisatie verstaat onder zeer slecht, slecht, neutraal, goed en zeer goed. Bespreek de succesfactor in verschillende lagen, schaal ze in en toets in hoeverre de hefboom toegepast wordt binnen de organisatie.

Zorg dat je op elk onderdeel weet waar je naartoe wilt en hoe je daar wilt komen. Houdt hierbij wel in het achterhoofd dat sociale innovatie nooit stilstaat. Je moet je als organisatie blijven ontwikkelen, ook op onderdelen waarbij er in vijf geschaald wordt.

Als er vastgesteld is in welke schaal de hefboom zit en er een einddoel vastgesteld is, kies dan per hefboom methoden en interventies die aansluiten bij de “fase” waar de organisatie in zit. Besef dat er niet enkel één interventie is die helpt per onderdeel. Besluit dan hoe deze wordt ingezet, kijk door middel van experimenten hoe het verloopt en los eventuele knelpunten op en zet dan een volgende stap. Succes!

Tip: schakel een organisatieadviseur in om het proces soepel te laten verlopen, zie ook www.pioniersoverijssel.nl

.... EN NU AAN DE SLAG!