Geheimen over het benutten van ideeën van medewerkers

Geheimen over het benutten van ideeën van medewerkers

Organisaties moeten zich constant verbeteren en vernieuwen om de concurrentie voor te blijven en om aan de verwachtingen van de klant te voldoen. Een veel gemiste kans hierbij is het niet of nauwelijks benutten van de verbeterkracht van de werkvloer.

Vaak wordt gedacht dat medewerkers de vaardigheden, motivatie en mogelijkheden missen om tot "innovaties" te komen. Uit onderzoek (M. Renkema) en uit de praktijk blijkt dat medewerkers van de werkvloer een geweldige bron zijn voor het herkennen van verbetermogelijkheden. Zij staan midden in het organisatieproces en kunnen daardoor verbetermogelijkheden identificeren en doorvoeren. Dat dit niet vanzelf gaat leert de praktijk echter ook. Het creëren van een cultuur van vernieuwen en verbeteren is niet van de ene op de andere dag geregeld.

Bij innovatie wordt vaak gedacht aan radicale verandering, R&D labs en de noodzaak van het inhuren van externe partijen, terwijl medewerker-gedreven innovatie ("employee-driven innovation") beter werkt dan innovatie vanuit speciale R&D afdelingen of zogenaamde innovatielabs. Medewerkers van 'de werkvloer' weten het beste waar zij in de dagelijkse praktijk tegenaan lopen en wat er verbeterd kan worden.

De voorwaarden die vaak worden genoemd om succesvol de ideeën van de medewerkers te benutten zijn leiding, tijd en prioriteit. In dit artikel gaan we in de aspecten die veelal niet of minder bekend zijn. We hebben deze 'geheimen' hierna op een rij gezet. Elk geheim is voorzien van uitleg inclusief de, veelal wetenschappelijke, bron.

1

Openheid zorgt voor nieuwsgierigheid

Medewerkers willen openheid over de status van hun ingebrachte idee. Zo kunnen ze zien of er wat met hun idee gebeurt.

Bij voorkeur zijn alle ingebrachte ideeën inzichtelijk voor alle medewerkers. Dit stimuleert en motiveert.

Bron: boek Idea-Driven Organization (A. Robinson), hoofdstuk 5

2

Afkeuren werkt stimulerend

Uit onderzoek van Dirk Deichmann (Rotterdam School of Management) blijkt dat het onderbouwd afkeuren van een ingediend idee, stimulerend werkt voor de indiener.

Vaak wordt gedacht dat het demotiverend werkt indien een idee wordt afgekeurd.

Indien goed uitgelegd wordt waarom het ingediende idee is afgekeurd zal de indiener extra gedreven zijn een beter idee in te dienen.

Bron: https://www.humanresourcesonline.net/happens-reject-employees-ideas/

3

Verrijken met collega's zorgt voor een beter idee

Uit onderzoek van Van den Ende (hoogleraar Innovatiemanagement, Rotterdam School of Management) is duidelijk geworden dat ideeën die werden gedeeld met een bekende collega die werkzaam was bij een andere afdeling, het kansrijkst bleken.

Bron: https://www.vavia.nl/2018/08/25/digitale-ideeenbus/

4

Materieel belonen werkt niet

Indien mensen een materiele beloning verwachten blijken ze voor makkelijke opgaven te kiezen. Als mensen geen beloning verwachten kiezen ze voor moeilijkere opgaven.

Meerdere onderzoeken tonen aan dat het belonen een negatief effect op de creativiteit heeft. Het waarderen via erkenning, complimenten werkt wel.

Bron: De innovatiekracht van ideeën (I. Getz), blz 105 en 109

5

Managers hebben niet de beste ideeën

Medewerkers hebben het meeste zicht op de dagelijkse problemen, terwijl managers een geaggregeerd en vertekend beeld hebben.

Onderzoek bij Coca Cola in Stockholm laat zien dat de waarde van de verbeteringen van medewerkers 5 maal zo groot is als de ideeën van het management.

Bron: boek Idea-Driven Organization (A. Robinson), blz 9.

6

Diversiteit zorgt voor betere ideeen

Zelfstandig een idee realiseren lijkt sneller te werken. De inbreng van collega's, met name uit andere teams, zorgt er voor dat er vanuit verschillende invalshoeken naar het idee gekeken wordt, wat de kwaliteit ten goede komt.

Net zoals belangrijk is diversiteit qua deelnemers wat betreft aspecten zoals kritische houding, doorzetter, uitwerker, afmaker. De Belbin-teamrollen kunnen hier houvast geven.

Bron: https://werkenmetteamrollen.nl/uitleg-teamrollen/

7

Wedstrijden (‘challenges’) werken niet

Het periodiek houden van een wedstrijd, challenge of competitie blijkt geen blijvend succes.

Eenmalig wordt er wellicht succes geboekt, maar het blijkt dat medewerkers die een idee hebben ingediend wat niet geselecteerd wordt, de volgende keer niet meedoen.

Bron: https://hbr.org/2013/11/why-your-innovation-contest-wont-work

8

Een ‘commissie’ die besluit? Doe het niet.

De selectie van ideeen door een ‘commissie’ werkt vertragend en demotiverend.

Teams zijn prima in staat om zelfstandig te besluiten welke ideeen ze kunnen oppakken.

Bron https://www.managementsite.nl/ideeenmanagement-innovati-concurrentiekracht

9

Kaders bevorderen ideeën

Medewerkers zijn beter in staat om mee te denken indien er een duidelijk doel, kader en structuur is. Creativiteit is gebaat bij een afbakening.

Ook willen medewerkers duidelijkheid over de te volgen stappen om van idee tot realisatie te komen. En de te hanteren spelregels, zoals het uitstellen van een oordeel, luisteren en gestructureerd feiten achterhalen.

10

Koester “bromberen”

Uit recent onderzoek is gebleken dat medewerkers die slecht gehumeurd en zich zelfs ongelukkig voelden, juist tijdens die perioden het meest creatief waren. Bescherm dus je bromberen. Ze kunnen in creatief opzicht zeer waardevol zijn voor de organisatie.

Bron: Boek “Kom je hok uit” (auteur Jeff Gaparez), advies nummer 30

11

Europa doet het slechter dan Amerika en Japan

Europa doet het slechter dan Amerika en Japan wat betreft vernieuwen en verbeteren.

Verklaring hiervoor zijn :

1. het merendeel van de Europese managers begrijpt niets van de impact van de ideeën en creativiteit van hun medewerkers;

2. Europese managers denken dat hun eigen medewerkers niet de capaciteit hebben om nuttige ideeën te produceren;

3. Europese managers twijfelen aan de effectiviteit van acties die er op gericht zijn om het produceren van ideeën aan te moedigen en creativiteit te stimuleren

Bron: De innovatiekracht van ideeën, blz 11 en 12

12

Het aantal ideeën is stuur-informatie

Management stuurt traditioneel op kosten, omzet en resultaat. Verder is kwaliteit een belangrijk stuurmiddel en de klanttevredenheid. In het Balanced Score Card (Kaplan) is ook Leren en Ontwikkelen een belangrijk stuurmiddel.

In het boek De Innovatiekracht van ideeën (Isaac Getz) staat op blz 84 een interessante aanpak van een aantal directeuren, welke in het kort neer komt op: Op basis van de cijfers met betrekking tot het aantal ideeën van de teams, zagen ze de terugval in het aantal ideeën als een teken van ernstige problemen in dat team en dus een signaal om de situatie in het betreffende team te analyseren en hulp te bieden.

13

Het hoeft niet groot(s) te zijn

"Het is tijd dat we innovatie van een voetstuk halen, want het zijn juist de kleine, 'simpele' verbeteringen die heel waardevol zijn.", aldus prof. dr. J Gasparesz in dit interview

14

Mensen zijn niet goed in waarnemen

Mensen zijn slecht in goed waarnemen.

Bekijk maar eens deze korte video:
https://www.youtube.com/watch?v=ubNF9QNEQLA

Of deze video: https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo

Dat betekent dat bij het bepalen van mogelijke verbeteringen en bijhorende oplossingen hier aandacht aan gegeven moet worden, bijvoorbeeld door in teamverband samen te werken.

15

Mensen zijn niet goed in problemen oplossen

Veel mensen denken te snel in oplossingen en zijn te snel geneigd om over te gaan tot actie. Gevolg is dat het echte probleem niet wordt opgelost en na verloop van tijd weer terug is.

Bron: https://hbr.org/2017/01/are-you-solving-the-right-problems

16

Mensen zijn slecht in staat om een goed idee herkennen

Iets is creatief als het voldoet aan twee criteria: het is nieuw (origineel) én het is toepasselijk (bruikbaar, nuttig, uitvoerbaar).

In de combinatie van die twee criteria zit precies het probleem. Wetenschappelijk onderzoek laat namelijk zien dat iets wat nieuw en origineel is vaak wordt gezien als ontoepasselijk, niet bruikbaar, of onuitvoerbaar.

Bron: https://www.rug.nl/hrm-ob/bloggen/blog-18-07-2017-mensen-lijken-slecht-in-staat-om-een-goed-idee-herkennen

17

Het is geen speeltje

Het benutten van ideeën van medewerkers is een ‘one-day-fly’ indien het geen plek in de strategie van een bedrijf heeft.

Aandacht van het hoogste management is cruciaal voor blijvend succes.

18

Creativiteit is te leren

Sternberg en Williams (1996) onderkennen drie vaardigheden die voor creatief werk van belang zijn; analytische, synthetische en praktische vaardigheden. Die zijn volgens hen alle drie ontwikkelbaar.

Creativiteit wordt genoemd als een van de “21st century skills” (Voogt & Pareja Roblin, 2010), nodig om te kunnen blijven functioneren in de snel veranderende wereld.

Bron: https://www.bol.com/nl/p/zes-denkhoeden/1001004011259068/

19

Noem het geen Innovatie

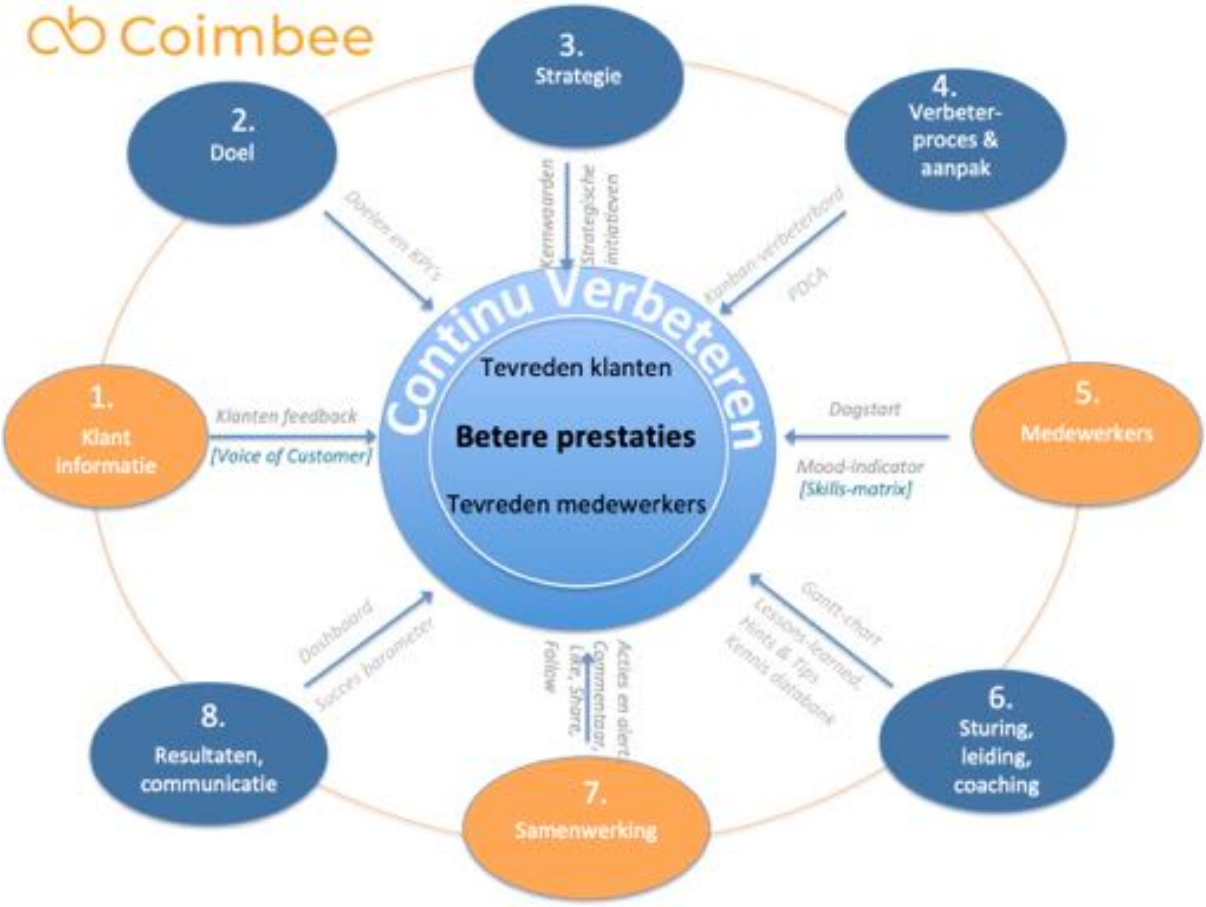
Medewerkers vinden innovatie geen prettig woord. Het roept het volgende op: extra werk, of nog erger, ontslag.

Bron: https://hbr.org/2020/02/stop-calling-it-innovation

Aan de slag met de ideeën van medewerkers

In het boek De innovatiekracht van ideeën (Isaac Getz) is te lezen op blz 81 dat historisch gezien Kostenbeheersing het eerste middel was om een voorsprong te nemen op de concurrent. Vervolgens werd Kwaliteit het strategische middel. In het boek staat aan gegeven dat “een onderneming die de kosten en de kwaliteit beheerst, zal er alleen in slagen zich van de concurrentie te onderscheiden door het ideeënmanagement en het management van creativiteit onder de knie te krijgen, door een systeem dat daartoe ontworpen is.”

In de praktijk merken wij dat de Coimbee Verbeter Toolbox dit systeem is, zoals bedoeld in het hiervoor genoemde boek. Het Coimbee systeem ondersteunt het volgende:

- medewerkers kunnen ideeën eenvoudig indienen;
- transparante opvolging van ingebrachte ideeën;
- medewerkers hebben zicht op alle ingebrachte ideeën en kunnen die voorzien van een Like en kunnen reageren op ingebrachte ideeën;
- ondersteuning bij de uitvoering van een idee zodat het idee succesvol gerealiseerd wordt;
- heldere rapportage om te kunnen coachen en sturen.

Onderstaande figuur laat de diverse onderdelen zien die van belang zijn voor Continu Verbeteren, inclusief de functies (schuingedrukt) die Coimbee ondersteunt.