



HOE KRIJG IK GOEDE IDEEËN VAN MIJN MEDEWERKERS?

Jan van den Ende en Dirk Deichmann

IDEEMANAGEMENT

Organisaties die permanent succesvol willen blijven, moeten de creativiteit van hun personeel zo effectief mogelijk benutten. Goed ideemanagement is de sleutel om werknemers te stimuleren innovatieve ideeën met anderen te delen en deze verder uit te werken. Werknemers worden daarmee aangemoedigd buiten de grenzen van hun functie te participeren in de organisatie. Zo zetten bedrijven hun personeel optimaal in voor innovatie.

Ideeën van medewerkers vormen vaak de basis van nieuwe producten, diensten, processen en organisatorische of strategische veranderingen, en dragen zo bij aan het innovatieproces in het bedrijf. Ideeën van medewerkers helpen veelal bestaande structuren te verbeteren, problemen te voorkomen en mogelijkheden voor nieuwe producten of diensten te creëren.

Verscheidende bedrijven zijn heel succesvol met ideemanagement. Het Duitse concern Siemens meldt bijvoorbeeld dat jaarlijks gemiddeld 100.000 ideeën worden ingebracht door zijn medewerkers. Shell claimt dat zijn ideemanagement-programma GameChanger, dat zich specifiek richt op het realiseren van baanbrekende innovaties, een belangrijke rol heeft gespeeld bij het verbeteren van zijn technologische positie. GameChanger heeft bijvoorbeeld in de jaren 1996-2007 gezorgd voor maar liefst negentig patentreeksen.

De ideeën-fase of het *front end* van innovatie is voor veel bedrijven het lastigste deel van het innovatieproces. Terwijl portfoliobeheer, 'stage-gate'-modellen en teamstructuren de leiding aardig helpen om de ontwikkelingsfase van innovaties onder controle te krijgen, staan managers vaak met lege handen als ze greep willen krijgen op het diffuse *front end*. Managers zijn bang de crea-

tiviteit aan banden te leggen door het proces in deze fase strak te reguleren, terwijl gebrek aan sturing kan leiden tot een tekort aan ideeën of juist een overvloed aan inferieure of onuitvoerbare ideeën.

Een probleem met het *front end* van innovatie is de 'selectiegedachte' bij veel bedrijven: zoveel mogelijk ideeën verzamelen en vervolgens uit deze grote verzameling een beperkt aantal ideeën selecteren. Maar het is kostbaar een groot aantal ideeën (met een laag kwaliteitsgehalte) te beheren en te beoordelen. In plaats daarvan kunnen bedrijven beter van een 'aanpassingsgedachte' uitgaan: baanbrekende ideeën koesteren en alle energie richten op het verbeteren van de levensvatbaarheid en dus de kwaliteit van deze ideeën. Effectief ideemanagement past strategieën toe om ideeën door medewerkers zelf te laten verbeteren.

In diverse onderzoeksprojecten (bijvoorbeeld Deichmann & Van den Ende, 2014; Kijkuit & Van den Ende, 2010) hebben we de condities onderzocht om dit te realiseren. Essentiële elementen zijn: werknemers stimuleren om onderling te communiceren over ideeën, hun adequate feedback geven en gemotiveerd houden. We zullen hier de meest voorkomende obstakels introduceren die we hebben waargenomen. Ook zullen we oplossingen aan-

reiken die bedrijven helpen om aanwezige bronnen voor ideeën en talenten effectief in te zetten, om zo een constante stroom van hoogwaardige ideeën te stimuleren.

PROBLEEM: DE ANGST OM IDEEËN TE DELEN

Medewerkers worden vaak door hun managers aangeemoedigd om meer creativiteit te tonen, maar aarzelen om ‘halfbakken’ ideeën te delen met hoger geplaatsten in de hiërarchie. Daardoor worden goede ingevingen niet ingebracht en krijgen anderen in de organisatie niet de kans zich erdoor te laten inspireren – om ze te gebruiken, erop voort te bouwen of ze verder aan te scherpen.

Oplossing: informele beoordelings- en feedback-trajecten faciliteren

Het is gemakkelijker voor mensen om hun ideeën uit te wisselen met mensen die niet beslissen over de toepassing van die ideeën. Informele communicatieplatformen kunnen mensen helpen hun ideeën te toetsen en feedback te krijgen voordat die ideeën een formele beoordelingsprocedure ondergaan. Het Duitse IT-bedrijf SAP is wat dit betreft een goed voorbeeld. Voordat medewerkers hun idee inbrengen bij een ideemanagement-programma, kunnen ze het concept uittesten via een online gemeenschap. Anderen kunnen zo het idee becommentariëren en adviseren hoe het kan worden verbeterd.

Verder toont ons onderzoek bij een FMCG-multinational het belang aan van sociale netwerkstructuren in relatie tot de kwaliteit van ideeën. Uit onze resultaten blijkt dat mensen die iets zien in een bepaald idee maar een andere functionele achtergrond hebben, een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de verbetering ervan.

PROBLEEM: HELEMAAL ALLEEN ...

Managers denken vaak dat mensen vrijheid nodig hebben om creativiteit te ontplooiën. Ze laten hun medewerkers aan hun lot over tijdens het ideevormingsproces. Maar ideeënrijke medewerkers stuiten vaak op obstakels tijdens de verschillende ontwikkelingsfasen. Als ze gefrustreerd raken, geven ze eerder op.

Oplossing: begeleid creatieve medewerkers tijdens het proces

Om dit obstakel te omzeilen, kunnen ideemanagers de rol van mentor op zich nemen zodra het idee wordt in-

gebracht door de werknemer. Ideemanagers kunnen onafhankelijk van de lijnmanager beslissingen nemen. Als het idee eenmaal is beoordeeld, behoort het tot de taak van een ideemanager het volledige ontwikkelingsproces te overzien en de oorspronkelijke bedenkers in contact te brengen met andere specialisten die tijdens een specifieke ontwikkelingsfase behulpzaam kunnen zijn. Laten we IBM als voorbeeld nemen. IBM heeft ‘innovation catalysts’ aangesteld die fungeren als crossfunctionele ‘boundary-spanners’ (Van den Ende & Kijkuit, 2009).

Andere bedrijven moedigen een selecte groep mensen aan deel te nemen aan ideemanagement-programma's. Dat doen zij vanuit de gedachte dat gerichte discussies originele ideeën sterk kunnen verbeteren, vooral als mensen met een specifieke expertise erbij betrokken worden. Zo bleek bijvoorbeeld uit onze gesprekken met innovatie-managers bij de Heineken Brouwerij dat het bedrijf de kwaliteit van ideeën wist te verhogen via het interne online platform. Community-managers nodigden specifieke medewerkers uit om te participeren in reeds lopende discussies. Deze medewerkers, geselecteerd op basis van hun achtergrond en vakkennis, werd gevraagd naar geselecteerde ideeën op het platform te kijken en manieren te bedenken om ze naar een hoger niveau te tillen.

PROBLEEM: ONE SIZE FITS ALL

Een ideemanagement-programma is veelal ontwikkeld om zo veel mogelijk ideeën van medewerkers te verzamelen, of het nu radicale doorbraken betreft of marginale verbeteringen. Indien, echter, een marginaal idee voor een verbeterde werkwijze wordt behandeld als een fundamentele verandering en een streng beoordelingsproces moet ondergaan, kan dit tot frustraties leiden bij zowel de medewerker als de beoordelaars. Daarnaast liggen baanbrekende ideeën doorgaans niet in het verlengde van de bestaande bedrijfsstrategie en vinden direct betrokken managers het vaak moeilijk de resultaten op lange termijn in te schatten.

Oplossing: zet aparte trajecten uit voor baanbrekende respectievelijk marginale ideeën

Ons advies is dat bedrijven verschillende soorten ideeën van elkaar scheiden in een apart proces. DHL biedt als logistiek bedrijf een voorbeeld van gedifferentieerd idee-

management in de vorm van twee verschillende trajecten, één voor marginale en één voor baanbrekende ideeën. Uit ons onderzoek naar het programma van DHL voor marginale ideeën blijkt dat door dit programma de algehele motivatie onder werknemers toeneemt. Het programma bevordert een betere relatie tussen managers en medewerkers en draagt bij aan een positief bedrijfsimago.

Het GameChanger-programma bij Shell is eveneens specifiek, in dit geval toegespitst op baanbrekende ideeën. Al vijftien jaar lang functioneert dit programma als een zelfstandige activiteit binnen Shell, gefaciliteerd met ruime middelen en een ervaren staf om potentieel baanbrekende ideeën te ondersteunen. Ideeën hoeven niet direct in het verlengde van de bestaande strategie van Shell te liggen, maar kunnen opties creëren voor nieuwe strategische richtingen en nieuwe inkomstenbronnen in de toekomst. Zoals uit de naam van het programma blijkt, legt Shell in zijn communicatie de nadruk op het innovatieve karakter van de gewenste ideeën.

PROBLEEM: VEEL IDEEËN ZIJN NIET BRUIKBAAR VOOR HET BEDRIJF

Leidinggevend en vragen hun ondergeschikten vaak creatief te zijn, meer buiten bestaande kaders te denken en met nieuwe ideeën of concepten te komen. Maar door de hectiek en bureaucratie van grote bedrijven worden de meeste nieuwe ideeën vaak uiteindelijk niet toegepast omdat ze buiten het werkkterrein en de activiteiten van het bedrijf vallen. IBM organiseerde een 'Ideation Jam' voor medewerkers en mensen van buitenaf, wat suggesties opleverde als 'ontwikkel toiletten op zone-energie' en zelfs 'importeer water van kometen in het heelal' (Bjelland & Wood, 2008). Het eerste idee zou mogelijk in specifieke situaties nog bruikbaar kunnen zijn maar is duidelijk niet toepasbaar binnen de activiteiten van IBM.

Oplossing: geef richting door criteria te stellen

Het is verstandig om criteria vast te stellen waaraan ingediende ideeën moeten voldoen. Onderzoek wijst uit dat 'inside the box'-denken zelfs productiever kan zijn dan traditioneel 'out of the box'-denken (Coyne, Clifford & Dye, 2007). Criteria kunnen algemeen zijn, of ze kunnen gerelateerd zijn aan toepasbaarheid, financiële waarde of

radicaliteit. Criteria kunnen gebaseerd zijn op bepaalde probleemgebieden of productlijnen waarvoor ideeën worden gevraagd. De laatstgenoemde benadering past bij een proactieve aanpak van portfoliomanagement, waarbij leidinggevend en heldere categorieën definiëren voor de innovatieportfolio (Terwiesch & Ulrich, 2008). Een cruciale vraag in dit opzicht is of de leiding 'passend binnen de strategie' in de lijst met criteria zou moeten opnemen.

Hoewel 'strategie' uiteraard een selectiecriterium is voor ideeën, kan de waarde van ideeën er juist in bestaan de huidige strategie ter discussie te stellen en te suggereren deze te herzien. Een breder strategisch criterium kan een betere oplossing zijn: bijvoorbeeld 'bijstellen van de strategie', 'strategie' volledig weglaten of afwijkingen van de strategie accepteren. Een andere optie kan zijn uit te gaan van 'passend binnen de strategie', maar een aparte 'box' te creëren voor suggesties die niet passen binnen de huidige strategie. Dit biedt een uitlaatklep voor die ideeën, terwijl de indiener begrijpt dat de kans op acceptatie beperkt zal zijn.

PROBLEEM: DE IDEEËNSTROOM DROOGT OP

Enige tijd nadat een ideemanagement-systeem is opgestart, kan de stroom aan ideeën stagneren. Mensen verliezen interesse en motivatie of kunnen het gevoel hebben dat ze niet voldoende worden beloond voor het bijdragen aan de doelen van de onderneming.

Oplossing: kleine beloningen verschaffen

Belonen kan helpen dit probleem op te lossen. Onderzoek wijst uit dat met name hoger ingeschaalde medewerkers vooral inhoudelijk gemotiveerd zijn (Baer, Oldha & Cummings, 2003). Dus kan het beschikbaar stellen van een budget om het idee uit te voeren voldoende beloning zijn. Alleen als het idee het bedrijf op den duur grote financiële voordelen oplevert, zal een geldelijke beloning door deze medewerkers als gepast worden ervaren.

Voor medewerkers op de werkvloer ligt de situatie anders: op de korte termijn kleine beloningen verschaffen stimuleert hen creatief te blijven en ideeën te blijven indienen. Bijvoorbeeld: bij DHL krijgen medewerkers punten voor elk idee dat ze opperen. Met deze punten kunnen ze deelnemen aan speciaal georganiseerde verlotingen van prijzen als concertkaartjes maar zelfs auto's.

PROBLEEM: BEDENKERS VAN GOEDE IDEEËN AAN DE ONDERNEMING BINDEN

Het is bekend dat het duurder is om een product aan een nieuwe klant te verkopen dan aan een bestaande. Hetzelfde gaat op voor creatief personeel. Het is daarom verbazingwekkend te merken hoe weinig moeite bedrijven doen om aandragers van goede ideeën, mensen die in het verleden al belangrijke bijdragen hebben geleverd, aan te moedigen opnieuw met ideeën te komen.

Oplossing: investeer in het opbouwen van relaties en verschaft feedback die de motivatie bevordert

Uit ons onderzoek bij een multinationale energieproducent blijkt dat het erg effectief kan zijn succesvolle bedenkers van ideeën aan de onderneming te binden (Deichmann & Van den Ende, 2014). Deze mensen leren namelijk van hun eerdere bijdragen en de kans is groot dat zij opnieuw baanbrekende ideeën ontwikkelen. Een simpel maar effectief advies, voortkomend uit ons onderzoek, is om succesvolle uitvinders feedback te geven die eerder op motivatie dan op inhoud gericht is, waardoor ze initiatief blijven nemen en in de toekomst op nieuw ideeën opperen.

Een bedrijf dat er naar streeft succesvolle bedenkers van ideeën aan zich te binden, is DHL. Dat heeft de ‘Thinker’s Club’ geïntroduceerd, een loyaliteitsprogramma dat speciale faciliteiten verschaft aan de bedenkers van ideeën. Het is opgezet met als doel dat het bedrijf contact blijft houden met de meest waardevolle medewerkers. Het programma omvat allerlei manifestaties en uitjes, georganiseerd om bedenkers van ideeën te belonen. Met deze opzet kan DHL creatieve medewerkers feedback geven die hen motiveert. Het programma helpt een creatief personeelsbestand op te bouwen van medewerkers die regelmatig hoogwaardige ideeën inbrengen.

De creativiteit van medewerkers kan een fundamentele bijdrage leveren aan bedrijven om innovatief en toonaangevend in de concurrentie te blijven. De *front end* van het innovatietraject is vooral een sociale activiteit. Sturing tijdens deze fase moet vooral gericht zijn op kwalitatieve verbetering van ideeën. Op deze manier kunnen

bedrijven een van hun waardevolste innovatiebronnen optimaal benutten: de creativiteit van hun medewerkers.

Literatuur

- Baer, M., G.R. Oldham & A. Cummings (2003). Rewarding creativity: When does it really matter? *Leadership Quarterly* 14(4-5), pp. 569-586.
- Bjelland, O.M. & R.C. Wood (2008). An inside view of IBM’s ‘Innovation Jam’. *MIT Sloan Management Review* 50(1), pp. 32-40.
- Coyne, K.P., P.G. Clifford & R. Dye (2007). Breakthrough thinking from inside the box. *Harvard Business Review* 85(12), pp. 70-78.
- Deichmann, D. & J. van den Ende (2014). Rising from failure and learning from success: The role of past experience in radical initiative taking. *Organization Science* 25(3), pp. 670-690.
- Kijkuit, B. & J. van den Ende (2010). With a little help from our colleagues. A longitudinal study of social networks for innovation. *Organization Studies* 31(4), pp. 451-479.
- Van den Ende, J. & B. Kijkuit (2009). Nurturing good ideas. *Harvard Business Review* 87(4), p. 24.
- Terwiesch, C. & K. Ulrich (2008). Managing the opportunity portfolio. *Research-Technology Management*, Sept.-Oct., pp. 27-38.

Over de auteurs

Prof. dr. ir. J.C.M. van den Ende is hoogleraar Innovatie- en Technologiemanagement aan de Rotterdam School of Management. Zijn onderzoek betreft ideemanagement, aansturing van innovatieprojecten, en innovatie in dienstverlening en de creatieve industrie.

Dr. D. Deichmann is universitair docent aan de Rotterdam School of Management. Hij onderzoekt welke factoren het ontstaan en de kwaliteit van ideeën beïnvloeden en hoe het innovatiegedrag van werknemers kan worden ondersteund, beïnvloed of veranderd.

