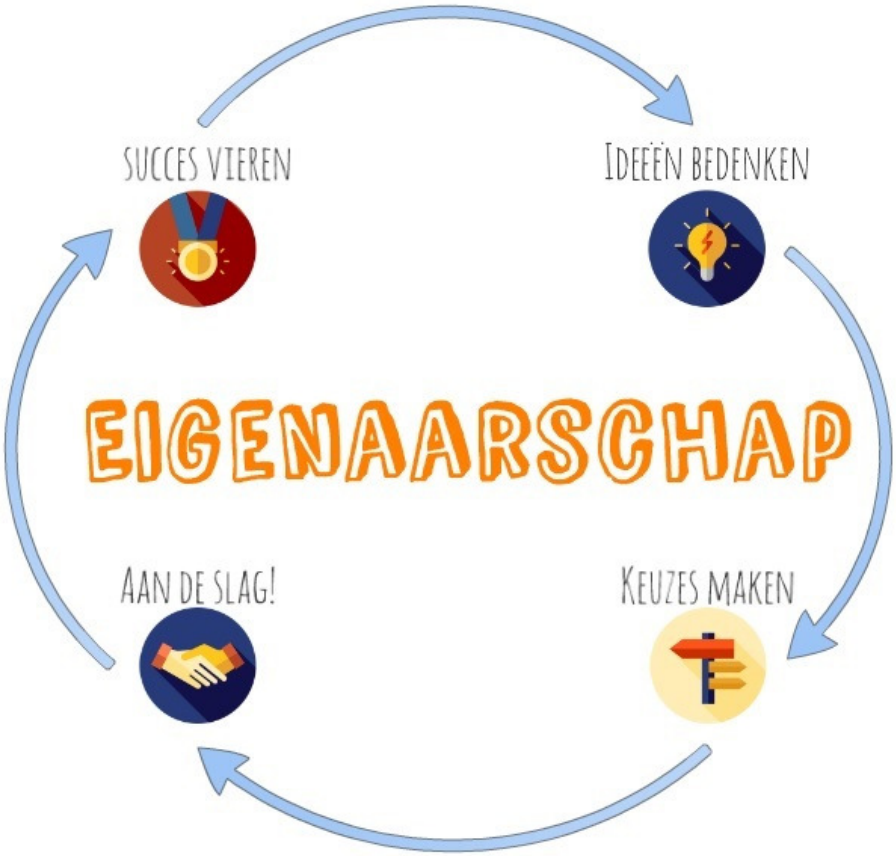


De spelregels

Inleiding

Om betrokkenheid, motivatie en verbondenheid van medewerkers te stimuleren, is het belangrijk om eigenaarschap te ontwikkelen in de organisatie. Als medewerkers zich eigenaar voelen, kan er gebruik gemaakt worden van ideeën en kennis.

Om ervoor te zorgen dat een eigenaar een blije eigenaar wordt, is of blijft, zijn er een aantal spelregels in het ideeën proces. Alleen een proces en een inspiratiebron is onvoldoende, faciliteer als organisatie.

De fasen in het ideeën proces zijn:

1. Ideeën bedenken: inspireren en genereren
2. Keuzes maken: beoordelen en selecteren
3. Aan de slag: uitvoeren en implementeren
4. Succes vieren: successen vieren

Per fase worden de volgende zaken uitgelicht:

- Opties: mogelijkheden om het proces te faciliteren. Deze zijn afhankelijk van het type organisatie
- Succes- en risicofactoren: waar moeten organisaties op letten
- Communicatiemiddelen: hoe en met welke middelen wordt er gecommuniceerd

Om de cirkel rond te maken is er het verbindende element tussen vieren en inspireren. Leer continue van de successen en de verbeterpunten. Neem de successen mee als inspiratiebron voor nieuwe eigenaren.

Fase 1 Ideeën bedenken

Ideeën komen in vele verschijningsvormen voor zoals een klantsignaal, klacht, probleem, verbetervoorstel etc. Al deze vormen worden geschaard onder de term “idee”. Voor het genereren van ideeën zijn verschillende opties. Geef bij het idee aan welke waarde het idee heeft en of het realistisch is.

Opties

Er zijn verschillende opties om ideeën te vergaren. De eerste optie is gebruik maken van een bestaand overleg, van een team of afdeling. Zorg hierbij dat:

- Er ruimte is in de agenda
- Dat er een methode is om ideeën te vergaren, bijvoorbeeld:
    - Laat medewerkers klagen of verzamel klachten om te bespreken
    - Bespreek werksituaties die niet goed gaan
    - Schenk voldoende aandacht aan de inbreng van medewerkers. Laat dit eventueel terugkomen in een persoonlijk gesprek

Een tweede optie is door medewerkers van verschillende afdelingen bij elkaar in een groep te zetten om te komen tot inspiratie en ideeën. Zorg voor een gestructureerde aanpak, bijv. onder leiding van een moderator. Ga eventueel naar een andere ruimte of locatie die inspireert en waar medewerkers loskomen van het werk.

Een derde optie is om de leidinggevende ruimte in te laten plannen in de persoonlijke gesprekken met de medewerkers. De leidinggevende kan het indienen van ideeën stimuleren of een training aan bieden zodat een medewerker inspiratie opdoet en deze kan uiten.

De laatste optie is het creëren van een centraal om ideeën in te dienen. Dit is een laagdrempelige vorm voor medewerkers om individueel een idee te posten.

Een voorbeeld is een fysiek bord waar medewerkers briefjes op kunnen plakken met ideeën. Ze hoeven dan niet in groepsverband ideeën te opperen.

Centraal punt bestaat uit:

- Een bord om briefjes te plakken
- Briefjes en schrijfmateriaal
- Beschrijving van wat er op het briefje moet staan
- Een korte procesbeschrijving en wat de vervolgstap is

Succes- en risicofactoren

- Er bestaan geen slechte ideeën, alle ideeën zijn welkom
- Waardeer een ingebracht idee
- Manage verwachtingen bij de medewerker om te voorkomen dat verwachtingen niet uitkomen waardoor motivatie afneemt
- Een luisterend oor of juist doorvragen, kan veel ideeën opleveren

- Denken dat alleen een bepaalde medewerker ideeën kan genereren
- Niet aangeven wat de vervolgstap is

Communicatiemiddelen

Informatie wordt in deze fase vooral aangeleverd. Dit kan inzichtelijk gemaakt worden door een centrale plaats in te richten op het intranet.

Een centraal punt van alle ideeën kan zorgen voor inspiratie of als check om te zien of het idee al bestaat.

Het centrale punt:

- Bevat onderhanden, geplande, afgehandelde en afgewezen ideeën
- Heeft de mogelijkheid om een idee in te dienen
- Is simpel, overzichtelijk en oogt aantrekkelijk, waardoor het uitnodigt

Fase 2 Keuzes maken

Er zijn veel ideeën, maar niet alle ideeën kunnen uitgevoerd worden. In deze fase wordt beoordeeld welke ideeën levensvatbaar zijn en de selectie van de meest waardevolle ideeën.

Opties

Binnen de processtap 'Keuzes maken' moet de organisatie het een en ander faciliteren, zoals de coördinatie, wijze van beoordelen en bepalen wie besluiten neemt.
Voor de coördinatie kan er gekozen worden voor een centrale groep die het proces coördineert.
Het proces heeft enige vorm van bewaking en stimulans nodig heeft. De coördinatiegroep:

- Heeft een diverse samenstelling medewerkers, is enthousiast en kan wisselen om de dynamiek in de groep te houden
- Coördineert, maar is geen eigenaar van de ideeën;
- wijst een eigenaar aan, indien de aandrager niet de eigenaar kan zijn
- Betrekt de eigenaren en koppelt ze aan de aandrager;
- Beoordeelt ideeën en waardeert ze, wat leidt tot een advies. Dit leggen ze voor aan degene die de ideeën voor uitvoering selecteren

Om ideeën te beoordelen is een beoordelingssysteem nodig. Belangrijk hierbij is:

- Wat vindt de medewerker (aandrager) van belang
- De waarde van het idee in de vorm van geld, tijd of kwaliteit
- Dat het simpel en uit te leggen is
- Of het past het bij de koers/de doelen?

Bepaal vooraf wie de ideeën selecteert die naar de uitvoeringsfase gaan. Belangrijk is dat de groep of persoon die bepaalt, het mandaat hiervoor heeft.

Opties zijn:

- Een apart team van betrokkenen (medewerkers van de werkvloer)
- De coördinatiegroep
- Het lijnmanagement
- Alle medewerkers laten stemmen op het beste idee, ook de mogelijke eigenaren

Eigenaarschap: neemt iedereen verantwoordelijkheid?

Succes- en risicofactoren

- Enthousiasmeer de eigenaar
- Geef terugkoppeling aan de aandrager
- Leg vast binnen welke tijd er terugkoppeling wordt gegeven, en komt dit na
- Wees transparant in het hele proces (beoordeling, selectie en toewijzing)
- Zorg voor voldoende inbreng van eigenaren bij het selecteren van ideeën die naar de uitvoeringsfase gaan

- Voorkom dat het een gesloten groep wordt, betrek alle betrokkenen
- Terugkoppeling van een afwijzing, zonder opgave van reden

Communicatiemiddelen

Koppel de gemaakte keuzes, persoonlijk, aan betrokkenen terug. Als er een centrale omgeving is, bijvoorbeeld op het intranet, leg daar vast:

- De status van het idee
- De beoordeling van het idee
- De argumenten van de beoordeling

Manieren van terugkoppelen:

- Per mail
- Teamoverleg
- Intranet
- Via de lijn of een project

Fase 3 Aan de slag

Aan de slag, het idee wordt verder uitgediept. Een organisatie kan dit niet alleen maar heeft hiervoor zijn medewerkers nodig. Iemand aanwijzen leidt niet tot eigenaarschap. Zorg dat de eigenaar betrokken is in het proces.

Opties

Maak behapbare brokken van wat er wordt uitgewerkt, en in welke volgorde. Een optie om behapbare brokken te maken is de Best practice Lean methodiek (KAIZEN).
De kern is:

- Maak grote problemen kleiner en los ze stap voor stap op. Zodoende worden grote verbeteringen sneller gerealiseerd.
- Aanraken is afmaken. Dit betekent dat in korte sessies met concrete uitkomsten binnen korte tijd van verbeterpunt naar oplossing wordt gegaan.
- Dit betekent naast denken, vooral ook doen.

Links:
Kaizen
Agile werken

Een andere methode is Agile werken. Zorg voor kleine brokken, waardeer de brokken en begin met wat het snelst resultaat geeft en de meeste waarde toevoegt. Dit kan verder uitgebreid worden, maar de basis, het zandpad, ligt er.

Een derde optie is een brainstormsessie om het idee verder uit te bouwen en de juiste aanpak van uitvoering te bepalen.

Betrek de juiste personen, voldoende in deze fase. Het is belangrijk dat er een goede samenstelling is in de groep die samenwerkt in de uitvoeringsfase. De eigenaar betrekt de juiste personen. De coördinerende groep kan hierbij faciliteren, bijvoorbeeld bij afdeling overschrijdende werkzaamheden. Vergeet hierbij de aandrager niet, hij of zij kan een belangrijke bijdrage leveren

Succes- en risicofactoren

- Accepteer wat de groep voorstelt - geen resultaat is ook een resultaat
- Vraag duidelijkheid als iets niet helder is, anders verwatert het eigenaarschap
- Zorg dat medewerkers weten waar en bij wie ze moeten zijn in de organisatie
- Begeleid medewerkers in deze fase
- Organiseer tijdsinvestering, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en maak er afspraken over
- Samenwerken is de centrale waarde, of te wel blijf iedereen betrekken en informeren over de voortgang

⚠ Te geforceerd sturen op een uitkomst

Communicatiemiddelen

Gebruik de centrale plaats om statusinformatie weer te geven. Indien de aandrager niet de eigenaar is, informeer de aandrager regelmatig of lok hem/haar naar het centrale punt.

Fase 4 Succes vieren

Vier het succes! Dit als beloning voor de eigenaar en/of aandrager, maar ook o m anderen te inspireren. In welke vorm de beloning is, is aan de organisatie. Beloon of vier het succes altijd, hoe klein het ook is. Schep een podium voor het succes, als blijk van waardering.

Opties

Succes vieren kan op verschillende manieren:

- Tijd er aan besteden in een teamoverleg;
- Is er periodiek een meeting met een grotere groep of de hele afdeling, laat de eigenaar daar het succes delen of (als hij/zij dat niet wil) doe het namens de eigenaar;
- Koppel successen terug aan hoger management zodat zij weten waartoe eigenaarschap en het geven van ruimte hiervoor toe kan leiden;
- Zorg voor een snel en toegankelijke bron voor het vieren van successen, bijvoorbeeld bij een koffie of printcorner.

Medewerkers kunnen beloond worden met intrinsieke (waardering, compliment, podium) en extrinsieke (cadeau, tegoedbon, geld) beloning. Een beloning kan ook bestaan uit een budget voor een volgend goed idee in de vorm van tijd, geld en/of middelen. De besparingen van het eerste succes vormen daarmee de basis voor volgende successen.

Succes- en risicofactoren

🏆 Vier elk succes, hoe klein of groot het ook is
🏆 Waardeer het succes met een podium

⚠ Als er niet meer eigenaren komen, stoppen met vieren - blijf altijd degene belonen die wel eigenaarschap tonen

Communicatiemiddelen

Informatie in deze fase kan op verschillende manieren gedeeld worden. De meeste mogelijkheden zijn al genoemd:

- Intranet: vier op de centrale plaats de successen en sluit ze af
- Lichtkrant of scherm waar korte berichten op zijn te zien
- Is er geen digitaal middel op een centraal punt, hang een geprinte vorm op
- Deel successen in diverse overleggen of meetings

Tips intranet:

Gebruik een banner of soort thermometer om aan te geven wat is gerealiseerd

Evalueren en inspireren

Evalueren en inspireren is geen aparte fase, maar zorgt voor de verbinding tussen het eind- en startpunt waardoor een continue proces ontstaat.

Evalueren

Evalueer het proces en het verloop, om het proces te verbeteren. Versterk de goede punten in het proces en ga na wat er beter kan. Om het proces te evalueren zijn er een aantal opties.

Enquête
Een enquête kost minder tijd, maar kan beperkt resultaat opleveren omdat er niet doorgevraagd kan worden.

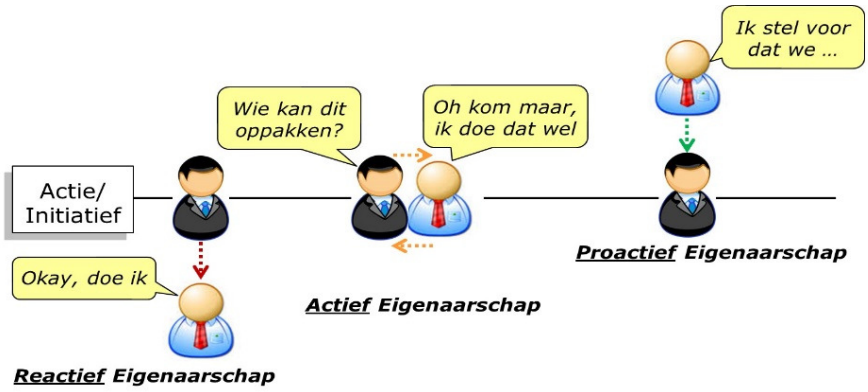
Interviews/gesprek individueel
Diverse interviews kosten meer tijd, maar er kan doorgevraagd worden. Het voordeel is dat iedereen de ruimte heeft om zijn of haar punten aan te geven, maar er kan niet op elkaars uitspraken gereageerd worden. Dit kan leiden tot meer afstemming achteraf.

Groepsgesprek
Een groepsgesprek sluit aan op de aanpak in de andere fases, waar gezamenlijk gewerkt wordt. In het gesprek kan doorgevraagd worden. Medewerkers kunnen op elkaar reageren en afstemmen. Het nadeel kan zijn dat niet iedereen zijn of haar mening durft te uiten. Dit kan eventueel in een-op-een gesprek achteraf besproken worden.

Bepaal voor de evaluatie welke onderdelen geëvalueerd moeten worden. Voorbeelden van onderdelen zijn communicatie, betrokkenheid etc. Gebruik de onderdelen als basis in een van de opties als volgt:

- Enquête: vraag wat de sterke punten en de te verbeteren punten zijn per onderdeel
- Interviews: stel gerichte vragen over de onderdelen om de sterke punten en verbeterpunten te achterhalen
- Groepsinterview: organiseer een groepssessie en bereidt deze voor door grote vellen (flip-over) weg te hangen met daarop de onderdelen die geëvalueerd worden. Er zijn drie rondes, een voor het aangeven van de sterke punten, een voor de verbeterpunten en een voor de actiepunten. Laat alle deelnemers bevindingen in steekwoorden schrijven op de vellen, in de eerste twee rondes. Neem ze daarna kort door om zo te komen tot actiepunten in de laatste ronde.

Leg de evaluatie en actiepunten vast. Ken actiepunten toe aan een actiehouder, met een einddatum en bewaak deze einddatum.

Inspireren

Alleen een intranetbericht bereikt een kleine groep waardoor anderen niet geïnspireerd worden tot eigenaarschap. Plaats berichten bijvoorbeeld op een lichtkrant, scherm bij een centraal punt zoals een printer of koffiecorner. Medewerkers zien dan snel, zonder moeite de succesvolle eigenaar.