

Zuidoost-Brabant

Succesvol ondernemen met personeel

Tien initiatieven voor meer creativiteit in het MKB in Zuidoost-Brabant

Auteur:

Carlijn Bijvoet (020-5634447)

Contactpersoon:

Nicole Fuchs (040-2327473)

Als trefpunten voor het verwerven van kennis en inspiratie is ING Bank hoofdsponsor van het Ondernemers Congres Zuidoost-Brabant. Kennis, inspiratie en netwerken staan hierbij voor ons centraal. Dit jaar aangevuld met het thema SUCCES. In deze publicatie haken wij in op dit thema en kijken we op een zeer praktische wijze naar de mogelijkheden om succesvol te ondernemen met personeel.

Succesvol ondernemen met personeel

Ondernemerschap kan niet zonder vernieuwing. En vernieuwing kan niet zonder ideeën, en dus ook niet zonder een constante stroom van creativiteit. De vraag is hoe ondernemers dat kunnen bereiken. Het ING Economisch Bureau deed hier onderzoek naar en bestudeerde de invloed van 25 initiatieven op de creativiteit van medewerkers. De tien meest ideeënstimulerende maatregelen voor Zuidoost-Brabant worden hier opgesomd.

1) Stimuleer doorstroming medewerkers

Kennis is een noodzakelijk ingrediënt voor ideeën en daarom zijn initiatieven die de kennisopbouw ondersteunen over het algemeen zeer succesvol. In Zuidoost-Brabant werkt vooral het stimuleren van doorstroming veel ideeën in de hand. Medewerkers krijgen hierdoor kennis van het totale bedrijfsproces en de verschillende onderdelen daarvan. Bijkomend voordeel van doorstroming is dat medewerkers langer

Zoek bedrijven waarmee u kunt samenwerken op de arbeidsmarkt, door bijvoorbeeld het aanbieden van doorstromingsmogelijkheden, maar ook stages en opleidingen.

verbonden blijven aan het bedrijf, waardoor waardevolle kennis minder snel verloren gaat. Desondanks stimuleert slechts 8% van

de ondernemers in Zuidoost-Brabant doorstroming actief. Hierbij hebben we overigens alleen gekeken naar definitieve doorstroming. Er bestaan ook andere, minder definitieve vormen van interne kennisuitwisseling. Bijvoorbeeld door medewerkers de mogelijkheid te bieden om een aantal weken mee te lopen met een ander onderdeel van het bedrijf. Misschien is het zelfs mogelijk om medewerkers te laten rondkijken bij leveranciers of klanten. Hiermee vang je twee vliegen in één klap. Enerzijds wordt (tijdelijke) doorstroming gestimuleerd en anderzijds wordt het contact met klanten en leveranciers bevorderd.

2) Laat medewerkers een cursus volgen

Kennis van medewerkers blijft ook up-to-date door het volgen van cursussen. Daarnaast komen medewerkers hierdoor in contact met mensen van andere bedrijven en mogelijk ook uit andere sectoren. Op die manier kunnen verfrissende nieuwe ideeën ontstaan. In Zuidoost-Brabant werkt dit initiatief, net als in de rest van Nederland overigens, zeer ideeënstimulerend. Dit wil echter niet zeggen dat de meeste ondernemers

een dergelijke cursus ook actief stimuleren. Slechts 21% van de ondernemers heeft aangegeven dit wel te

Laat medewerkers na een beursbezoek of cursus hierover vertellen, zodat opgedane kennis wordt overgedragen.

doen. Naast het volgen van een cursus blijkt ook het bezoeken van vakbeurzen van invloed op de creativiteit van medewerkers. Het effect is weliswaar iets kleiner, maar ook hier valt nog veel te winnen omdat slechts eenderde van de ondernemers zijn medewerkers bewust ieder jaar een vakbeurs laat bezoeken.

3) Stimuleer het informeel contact tussen medewerkers

Kennisuitwisseling tussen medewerkers hoeft overigens niet alleen plaats te vinden via min of meer georganiseerde samenwerkingsverbanden of projectgroepen. Het is juist belangrijk dat er ook op een meer informele manier over

Door het openen van een weblog kunt u de kennisuitwisseling tussen u en uw medewerkers verbeteren.

het werk wordt gesproken. Tijdens de lunch bijvoorbeeld, of bij de koffieautomaat. Leidinggevenden kunnen deze vormen van

informele communicatie ook bevorderen door een borrel te organiseren, of een personeelsuitje. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat tijdens deze bijeenkomsten voornamelijk een sfeer wordt gecreëerd waarin het uiten van ideeën wordt vereenvoudigd. In Zuidoost-Brabant is het organiseren van een borrel sterk van invloed op de creativiteit van medewerkers.

Toch wordt in slechts 22% van de bedrijven

Laat een brainstormsessie vooraf gaan aan een borrel, zodat er na een formele sessie ook nog een op meer informele manier over onderwerp gediscussieerd kan worden.

ook daadwerkelijk minimaal eens per maand het glas geheven. Overigens blijken ook andere initiatieven om de informele contacten te bevorderen veel succesvoller dan in

andere regio's. Hierbij moet u denken aan een personeelsuitje en een mogelijkheid om gezamenlijk te lunchen.

4) Stuur op resultaat en stimuleer onafhankelijkheid

Resultaatsturing betekent dat de leidinggevende vaststelt wat medewerkers moeten doen, maar dat medewerkers zelf bepalen hoe ze dat doen. Resultaatsturing speelt in theorie een grote rol bij het stimuleren van ideeën,

Voorkom bij resultaatsturing dat medewerkers zich alleen richten op 'eigen' operationele targets.

omdat medewerkers hierdoor meer ruimte krijgen om werkzaamheden naar eigen inzicht in te vullen. Met als gevolg dat er

ook meer ruimte ontstaat om kansen, mogelijkheden en problemen te zien en oplossingen aan te dragen. Meer dan 90% van de ondernemers in Zuidoost-Brabant geeft aan dat het resultaat telt. Toch wordt er in slechts de helft

van diezelfde bedrijven ook actief op resultaat gestuurd.

Resultaatsturing heeft pas echt effect wanneer het wordt gecombineerd met weinig sturing op proces. En dan hebben we het over daadwerkelijke vrijheid om werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren. En die ontstaat alleen wanneer een leidinggevende verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid delegeert en het aantal regels en voorschriften tot een minimum beperkt. Met name de mate van vrijheid is van belang bij het stimuleren van creativiteit in Zuidoost-Brabantse bedrijven.

Maar ook het verminderen van de regels blijkt uitermate effectief bij creativiteitsstimulering.

Opvallend genoeg geeft bijna 70% van de ondernemers aan dat via regels en voorschriften werkzaamheden zo worden uitgevoerd zoals zij dat willen.

Laat medewerkers oplossingsgericht meedenken. Vraag daarom niet alleen hoe het gaat, maar ook hoe het beter kan.

5) Stimuleer het werken in teamverband

Samenwerking tussen medewerkers vergroot de inventiviteit van medewerkers omdat vanuit verschillende oogpunten naar een bepaald product of proces gekeken wordt. Dit geldt zeker voor functionele samenwerking, waarbij medewerkers

vanuit verschillende vakgebieden hun inzichten combineren.

Dit vergroot niet

alleen de creativiteit, maar in de meeste gevallen ook de toepasbaarheid van deze ideeën. In bijna tweederde van bedrijven wordt veelvuldig in teamverband gewerkt. In de helft van de bedrijven in Zuidoost-Brabant gaat het hierbij om teams die bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen.

Voorkom dat een team vastroest door regelmatig van samenstelling te veranderen.

6) Stel ideeën- en klachtenmanager aan

Een meer directe manier om creativiteit van medewerkers te stimuleren is het instellen van een ideeënmanager. Deze heeft als taak om continue aandacht te vragen voor en het stimuleren van nieuwe ideeën. Daarnaast moet hij de ingediende ideeën behandelen, afhandelen en bewaken. Hiertoe heeft de ideeënmanager een groot aantal mogelijkheden. Gangbaar is

het instellen van een ideeënplatform op de intranetsite. Voor een succesvolle ideeënmanager

Creëer één aanspreekpunt voor klanten en leveranciers. Dan is het voor iedereen duidelijk waar men moet zijn voor contact met het bedrijf.

is het overigens van groot belang dat hij de ruimte krijgt van het management om een deel van zijn tijd te besteden aan het verwerken en stimuleren van

nieuwe ideeën. Daarbij kun je ook denken aan financiële slagkracht, bijvoorbeeld om medewerkers te belonen voor ideeën. Daarnaast is het van belang dat medewerkers actief betrokken worden en niet denken dat alléén de ideeencoördinator verantwoordelijk is voor ideeën. Inmiddels heeft ruim 40% van de bedrijven in Zuidoost-Brabant een ideeënmanager.

Naast een ideeënmanager kan ook er ook iemand aangesteld worden als klachtenmanager. De taken van deze managers lopen niet veel uiteen. De één richt zich op (interne) ideeën, de ander op (externe) klachten. Daar-

Betrek indieners bij het vervoltraject van een idee. Alleen dan creëer je een voedingsbodemp voor toekomstige ideeën.

naast zal de klachtenmanager de ingekomen klachten omzetten in ideeën om het proces of product verder te verbeteren. In Zuidoost-Brabant is

in meer dan driekwart van de bedrijven iemand specifiek belast met het innen en afhandelen van klachten.

7) Betrek medewerkers actief bij bedrijf

Succesvolle vernieuwing kan niet zonder een aanzienlijke betrokkenheid van medewerkers bij de dagelijkse, maar ook toekomstige, gang van zaken. Wanneer medewerkers beter op de hoogte zijn van de plaats die werkzaamheden innemen in het gehele proces, kunnen zij ook

Ga om de maand met een select, maar wisselend, gezelschap om de tafel zitten om te horen hoe het gaat met bedrijf.

gerichter meedenken, waardoor de kwaliteit van ideeën toeneemt omdat deze beter passen bij de koers van het bedrijf.

Vooraf de betrokkenheid bij beslissingen blijkt in Zuidoost-Brabant van belang bij het stimuleren van creativiteit. Op dit moment gebeurt dat in 22% van de bedrijven actief.

8) Bevorder contact met klanten

Managers in het regionale MKB hebben in groten getale aangegeven

dat externe bronnen, zoals klanten en leveranciers, de belangrijkste voor

Een nieuwsbrief is al genoeg om medewerkers op de hoogte te houden van belangrijke en minder belangrijke zaken binnen het bedrijf.

nieuwe ideeën vormen. Vooral het contact met de eerste groep, de klanten, blijkt in Zuidoost-Brabant de creativiteit van medewerkers flink te bevorderen. Ondanks het succes van dit initiatief stimuleert slechts tweederde van de ondernemers. Naast klanten blijken ook leveranciers een bron van ideeën. Desondanks wordt dit contact maar in 16% van de Zuidoost-Brabantse bedrijven gestimuleerd.

9) Creëer tijd voor ideeën

Om ideeën te bevorderen is het belangrijk dat medewerkers tijd krijgen om aan eigen, vaak experimen-

tele, projecten te werken zonder daarvoor verantwoording aan het management

Organiseer een brainstormsessie waarbij ook klanten en leveranciers zijn uitgenodigd.

te hoeven afleggen. Opvallend genoeg zeggen bijna alle leidinggevendenden in Zuidoost-Brabant dat hun medewerkers deze tijd krijgen. Het blijft echter wel de vraag of deze ook echt voor ideeënstimulering wordt ingezet.

10) Zet extra beloning in

Extra beloning, bijvoorbeeld bij een goed idee, kan worden gezien als middel om betrokken-

heid, en daarmee mogelijk ook creativiteit, te bevorderen. Dit blijkt echter niet altijd dat effect te hebben, desondanks

Publiceer maandelijks een top 10 ideeën en/of klachten en geef medewerkers tijd om na te denken over respectievelijk haalbaarheid en oplossing

beloont circa een kwart van de ondernemers medewerkers die een buitengewone prestatie leveren.

Conclusie

In deze vier pagina's zijn de tien meest succesvolle maatregelen ter stimulering van de creativiteit van medewerkers in Zuidoost-Brabant opgesomd. Het bezoeken van vakbeurzen staat hierbij op de eerste plaats. Andere succesvolle initiatieven zijn het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers en het stimuleren van het contact met leveranciers. Dit betekent overigens niet dat u nu uw gehele bedrijfsorganisatie anders moet gaan inrichten. Deze

studie is juist gericht op het verbeteren van de organisatie zonder al te grote aanpassingen. Het gaat om initiatieven die u morgen kunt toepassen en die dan mogelijk overmorgen al succesvol zijn. Belangrijk is in ieder geval dat u binnen uw bedrijf een sfeer creëert waarbij creativiteit en nieuwe ideeën centraal staan.

**Verandering betekent DOEN!
Anders gebeurt er nog niets.**

De Zuidoost-Brabantse top 10 in vergelijking met de rest van Nederland

	Zuidoost-Brabant	Rest van Nederland
Stimuleer doorstroming medewerkers	1	1
Laat medewerkers een cursus volgen	2	2
Stimuleer het informeel contact tussen medewerkers	3	7
Stuur op resultaat en stimuleer onafhankelijkheid	4	12
Stimuleer het werken in teamverband	5	6
Stel ideeën- en klachtenmanager aan	6	16
Betrek medewerkers actief bij bedrijf	7	3
Bevorder contact met klanten	8	9
Creeër tijd voor ideeën	9	15
Zet extra beloning in	10	5

Bron: ING Economisch Bureau

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 15 november 2007.