

Noord-Nederland

Succesvol ondernemen met personeel

Tien initiatieven voor meer creativiteit in het Noord-Nederlandse bedrijfsleven

Auteur:

Carlijn Bijvoet (020-5634447)

Contactpersoon:

John Top (050-5298722)

Als trefpunten voor het verwerven van kennis en inspiratie is ING Bank hoofdsponsor van het Ondernemers Congres Regio Noord-Nederland. Kennis, inspiratie en netwerken staan hierbij voor ons centraal. Dit jaar aangevuld met het thema SUCCES. In dit pamflet haken wij in op dit thema en kijken we op 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. Om mee te kunnen met de markt is het daarom noodzakelijk om een constante stroom van creativiteit op gang te brengen. 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 Noord-Nederland worden hier opgesomd.

1) Bevorder contact met leveranciers

Een verbetering van het contact van medewerkers met leveranciers levert in Noord-Nederland de meeste creativiteit op. Opvallend genoeg

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

stimuleert maar 12% van de ondernemers dat. Met klanten hebben medewerkers vaker contact (65%). Vooral in

de transport en logistiek en industrie worden leveranciers over het hoofd gezien als interessante kennispartner.

Dit in tegenstelling tot de detailhandel waar niet alleen het contact met klanten centraal staat, maar ook met leveranciers.

Organiseer een brainstorm-sessie waarbij ook klanten en leveranciers zijn uitgenodigd.

2) Stimuleren van doorstroming

Kennis is een noodzakelijk ingrediënt voor ideeën. Daarom is het contact met klanten en leveranciers zo belangrijk. Maar ook interne kennisuitwisseling blijkt in Noord-Nederland van grote importantie.

Met name de invloed van doorstroming op de creativiteit van medewerkers is belangrijk. Medewerkers krijgen hierdoor kennis van het totale bedrijfsproces en de verschillende onderdelen daarvan.

Bijkomend voordeel is dat medewerkers langer verbonden blijven aan het bedrijf, waardoor waardevolle kennis minder

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

snel verloren gaat. In Noord-Nederland stimuleert slechts 8% van de ondernemers 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.

3) Betrek medewerkers actief bij bedrijf

Succesvolle vernieuwing kan niet zonder een aanzienlijke betrokkenheid van medewerkers bij de dagelijkse, maar ook toekomstige,

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

gang van zaken. Wanneer medewerkers beter op de hoogte zijn van de plaats die werkzaamheden innemen in het gehele proces,

kunnen zij gericht meedenken. Dit laatste is ook belangrijk voor de kwaliteit van ideeën. Deze neemt toe wanneer de koers duidelijk is.

Vooraf de betrokkenheid bij beslissingen blijkt in Noord-Nederland van belang bij het stimuleren van creativiteit. Op dit moment gebeurt

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

dat in eenvijfde van de bedrijven actief. Vooral de handelssectoren – detail- en groothandel – stellen beslissingen open voor medewerkers.

In de dienstverlening en in de bouw gebeurt dat daarentegen heel weinig.

4) Installeer een (digitale) ideeënbus

De aanblik van een gemiddelde ideeënbus duidt erop dat deze bus zijn beste tijd heeft gehad. Maar – net als zoveel zaken – doet de digitalisering hem goed. De moderne technieken zorgen

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

ervoor dat er op interactieve wijze een ideeënbus kan worden gecreëerd, bijvoorbeeld via een platform op intranet. Voor-

deel hiervan is ook dat ingediende ideeën meteen inzichtelijk kunnen worden gemaakt en niet nog een maand in de bus blijven liggen. In een kwart van de Noord-Nederlandse

Maak iemand verantwoordelijk voor het legen van de ideeënbus, de verdere verwerking hiervan en de terugkoppeling aan indiener.

bedrijven is een ideeënbus aanwezig, die ook nog eens regelmatig gelegd wordt. In de industrie is deze aanwezigheid het grootst.

In de Noord-Nederlandse dienstverlening daar-

entegen kom je nauwelijks nog een ideeënbus tegen.

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 ideeën. In tweederde van bedrijven wordt veelvuldig in teamverband gewerkt. In 40% gaat het hierbij regelmatig om teams die bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen.

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

Het werken in teamverband blijft het meest achter in de transport en logistiek. In nog niet een kwart van de bedrijven wordt samen-gewerkt. Ook de functionele samenwerking blijft achter in deze sector. Slechts in eenvijfde van de bedrijven uit deze sector wordt bestaan teams ook uit medewerkers van verschillende afdelingen. In de overige sectoren liggen beide aandelen tussen de 40% en 46%.

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

6) Stel beloningen in voor goede ideeën

Bij extra beloning kan het gaan om een (aanzienlijke) financiële beloning, maar er zijn ook voorbeelden van bedrijven waar de beloning niet zozeer financieel, maar van meer symbolische aard is. Bij het ene bedrijf gaan er op vrijdagmiddag gehaktballen rond als een week succesvol afgesloten is. Een ander bedrijf stuurt een bloemetje naar huis. In een kwart van de bedrijven in Noord-Nederland worden goede ideeën extra beloond. Opvallend genoeg ligt dit percentage in de industrie het hoogst (40%), terwijl van een extra beloning in de bouw nauwelijks sprake is (4%).

Organiseer eens per jaar een grote "ideeënrally", waarbij de indiener van het beste idee een prijs wint.

7) Stuur op resultaat

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, 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. Daarnaast leidt resultaatsturing tot een efficiëntere invulling van het bedrijfsproces, een betere benutting van algemene én specifieke kennis van medewerkers en een betere

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

verdeling van werkzaamheden. Bijna 90% van de Noord-Nederlandse ondernemers geeft aan dat het resultaat telt. Toch wordt er in slechts de helft van diezelfde bedrijven ook actief op resultaat gestuurd. De verschillen tussen sectoren zijn gering.

8) Stimuleer onafhankelijkheid

Resultaatsturing heeft pas echt effect wanneer het wordt gecombineerd met weinig sturing op proces. De ruimte voor creativiteit wordt immers drastisch verkleind wanneer leidinggevendens bepalen hoe het resultaat moet worden behaald. Daarom heeft resultaatsturing pas echt effect als medewerkers een bepaalde mate van zelfstandigheid en onafhankelijkheid hebben. En dan hebben we het over daadwerkelijke

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

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 dat laatste – het verminderen van de regels – blijkt uitermate effectief bij creativiteitstimulering. Opvallend genoeg heeft nog bijna driekwart van de ondernemers aangegeven heeft dat zij door het instellen van regels en voorschriften hand houden in werkzaamheden van medewerkers. Bouw en horeca blijven achter in vrijheid. Opvallend genoeg is deze in de Noord-Nederlandse industrie zeer groot.

9) Laat medewerkers cursussen volgen

Het volgen van een cursus zorgt ervoor dat de kennis van uw medewerkers up-to-date blijft. Daarnaast komen medewerkers hierdoor in contact met medewerkers van andere bedrijven en mogelijk ook uit andere sectoren. Op die manier kunnen

Laat medewerkers na een beursbezoek of cursus hier-over vertellen, zodat opgedane kennis wordt overgedragen.

verfrissende nieuwe ideeën ontstaan. In Noord-Nederland wordt in slechts 17% van de bedrijven

het volgen van een cursus actief gestimuleerd. Met name in de industrie blijft het aandeel medewerkers dat een cursus volgt achter bij het Noord-Nederlandse gemiddelde (9%). In de bouw is dit aandeel verreweg het grootst (33%).

Een andere manier om nieuwe kennis op te doen is het bezoeken van een vakbeurs. In Noord-Nederland is dit initiatief van minder grote invloed op de creativiteit van medewerkers, maar een dergelijk bezoek vindt wel aanzienlijk vaker plaats. Vooral in de dienstverlening en bouw is het aandeel medewerkers dat regelmatig een vakbeurs bezoekt groot met respectievelijk 42% en 63%.

10) Organiseer personeelsuitje

Kennisuitwisseling tussen medewerkers hoeft trouwens niet alleen plaats te vinden via min of meer georganiseerde samenwerkingsverbanden of projectgroepen. Het is juist belangrijk dat er op een meer informele manier over het werk wordt gesproken. Tijdens de lunch bijvoorbeeld, of bij de koffieautomaat. Leidinggevendens kunnen deze vormen van informele communicatie ook bevorderen door bijvoorbeeld een borrel te organiseren, of een personeelsuitje.

Om ideeën te bevorderen moet de informele communicatie, net als de geformaliseerde samenwerking en kennisuitwisseling, dwars door hiërarchische lagen en functies plaatsvinden. Overigens moet hierbij worden opgemerkt dat een borrel of personeelsuitje vooral van invloed zijn op een open

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

sfeer, waardoor medewerkers zich veiliger en vertrouwd voelen en ze elkaar beter leren kennen en minder worden geremd in het uiten van ideeën. In Noord-Nederland is vooral het organiseren van een personeelsuitje van invloed op de creativiteit van medewerkers. In bijna 86% van de bedrijven gebeurt dit ook. De verschillen tussen sectoren zijn gering.

Kijk voor meer sector-informatie over dit en andere onderwerpen op www.ingbank.nl.

Conclusie

In deze vier pagina's zijn de tien meest succesvolle maatregelen ter stimulering van de creativiteit van medewerkers in Noord-Nederland opgesomd. Het contact met klanten en leveranciers staat hierbij op de eerste plaats. Andere succesvolle initiatieven zijn het stimuleren van doorstroming of het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers. 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. Succes hiermee!

Verandering betekent DOEN!
Anders gebeurt er nog niets.

De Noord-Nederlandse top 10 in vergelijking met de rest van Nederland

	Noord-Nederland	Rest van Nederland
Contact met klanten en leveranciers	1	4
Stimuleren doorstroming	2	1
Betrokkenheid medewerkers	3	3
Instellen ideeënbus	4	23
Bevorderen het werken in teamverband	5	5
Instellen extra beloning	6	8
Resultaatsturing	7	15
Stimuleer onafhankelijkheid	8	10
Bevorderen cursussen	9	2
Organiseren personeelsuitje	10	17

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 directieuren 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 10 september 2007.