

## Inhoud

De waarde van ideeën.....	2
Het leven van een idee.....	3
Waarom is bottom-up verbeteren zo krachtig.....	5
Bottom-up is (soms) de enige optie .....	5
Wat levert IdeaRealization op .....	6
Hoe ideeën groeien.....	6
Idea Realization .....	7
5 momenten maken het verschil.....	9
Kortom.....	10

Medewerkers maken het verschil

## De waarde van ideeën

“ Sociale innovatie bepaalt  
**77%** van het innovatiesucces. ”

**Innovatiemonitor**

Erasmus Universiteit, Rotterdam School  
of Management en Panteia/EIM

“ **Opportunity** is missed by most people  
because it is dressed in overalls and  
looks like work. ”

**Thomas A. Edison**

“ Een van onze medewerkers, die  
klantvragen via social media  
beantwoordt, was geïrriteerd over  
het feit dat ze klanten moest  
doorverwijzen naar een  
telefoonnummer als ze wilden  
afrekenen. Ze nam zelf het initiatief  
en ontwikkelde het betalingssysteem  
voor social media. Een kleine 4  
weken en 3.500 euro verder stond  
het er. Het levert ons nu een kleine  
80.000 euro per week op. ”

**Martijn van der Zee**

Senior vice president e-commerce, Air France-KLM

“ De notie van sociale innovatie  
ontbreekt in het Nederlandse  
**innovatiebeleid.** ”

**Sociale Innovatie Netwerk Nederland**

Manifest ‘Investeer in sociale innovatie’

“ Wie weten er beter hoe een  
organisatie kan verbeteren dan de  
**eigen medewerkers?** Hun adviezen  
kosten niets extra's, maar leveren  
een organisatie zoveel op. ”

**Guido Heezen**

Directeur Effectory

“ Als ik verandering presenteer als  
managementbesluit denkt iedereen  
‘bekijk het maar’. Zodra ik de  
medewerker die het bedacht heeft,  
op het schild hef, doet iedereen  
mee ”

**Bas van der Veldt**

CEO Afas Software

“ Het gaat in een bedrijf natuurlijk om  
het behalen van resultaten. Maar als  
dat gepaard kan gaan met  
bezieling en bevlogenheid, dan ben  
ik pas echt trots. ”

**Paul Lomans**

Directeur Lomans Totaalinstallateurs

“ In de praktijk blijken werknemers  
namelijk heel goed in staat om  
nieuwe duurzame productie  
processen in te richten, juist omdat zij  
precies weten hoe het er in het  
bedrijf aan toegaat. Als leider hoef  
je in principe alleen maar de richting  
aan te geven, en daarna je mensen  
de ruimte te bieden om te doen wat  
zij denken dat het beste is.”

**Herman Wijffels**

Econoom

Waarom meer dan 95% nooit wordt uitgevoerd

## Het leven van een idee

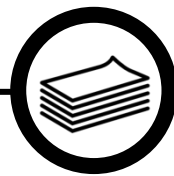
Nog geen 5% van alle organisaties brengt structureel ideeën van medewerkers in praktijk. Dat is pure verspilling van menselijk kapitaal. Waar gaat het mis? Een overzicht van wat er in de praktijk gebeurt.



O jee...  
ik heb een goed idee



Deze mag ik  
niet vergeten



Wat is het  
beste idee?



Bewust kiezen  
wat wel en niet

### Piek van **enthousiasme**

Workshops, brainstorms, heisessies of die brainwave tijdens het hardlopen; nieuwe ideeën zorgen voor een piek van enthousiasme. Ten onrechte verwachten mensen dat zo'n fantastisch idee vanzelf, als bij toverslag, realiteit wordt. En ten onrechte denken organisaties dat gedeeld enthousiasme automatisch leidt tot resultaat.

#### Vastleggen

Verreweg de meeste ideeën vervliegen in goede voornemens, direct nadat ze ontstaan zijn. De waan van de dag ligt altijd op de loer. Vastleggen en delen is het minste dat je moet doen met een goed idee. En bewust momenten te nemen om ze nog eens te bekijken en te heroverwegen. Ben ik bereid tijd en energie te investeren om het resultaat te bereiken?

#### Wegmotiveren

‘Dat is een goed idee, dat moeten we echt doen’ en ‘Werk het eens uit’. Hoe vaak spreken managers deze zinnen uit? In de volle overtuiging dat daarmee alle ruimte gegeven wordt voor eigen initiatief. Echter, managers komen er nooit meer op terug en zo is het succes weggemotiveerd. Echt goede ideeën verdienen serieuze aandacht.

### **Bewuste keuzes** om tot **succes** te komen

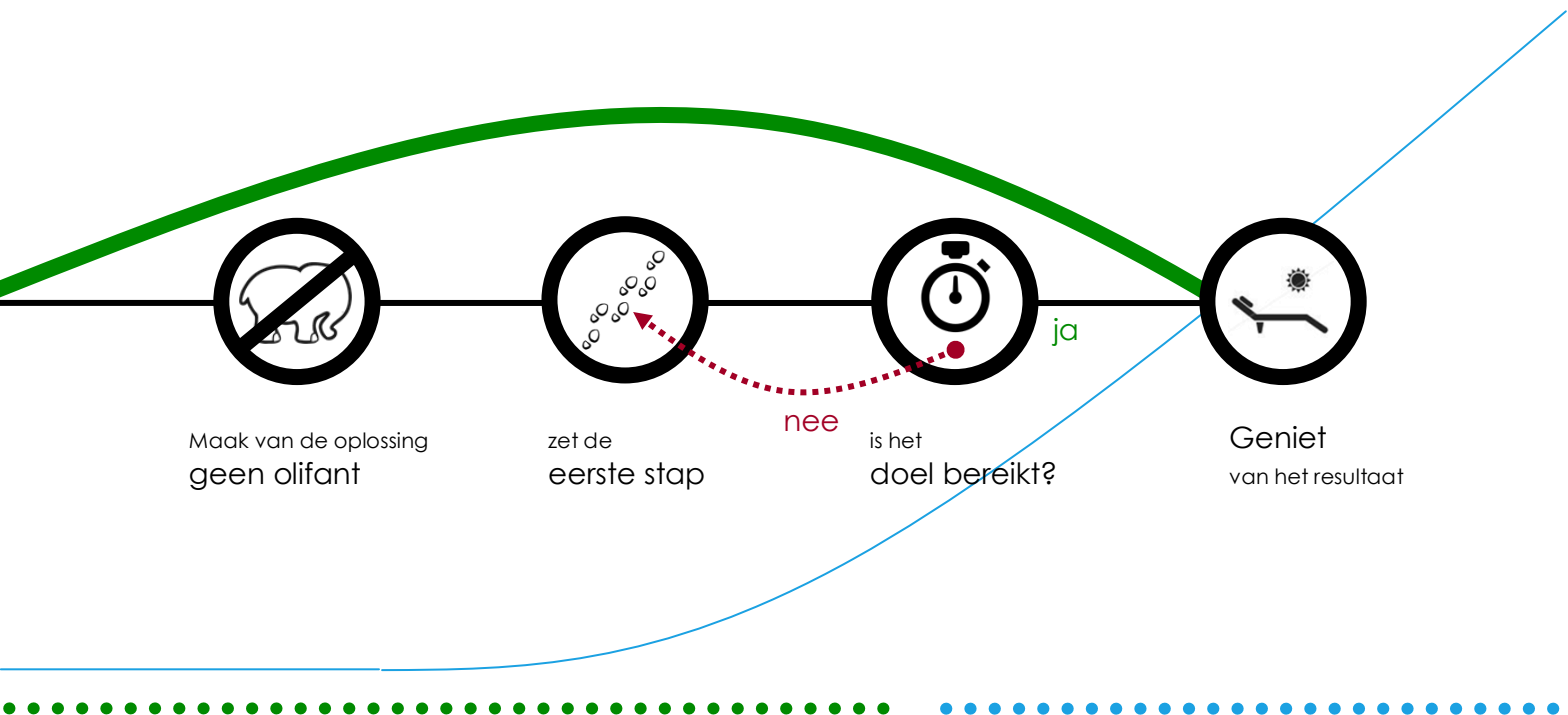
Vanuit hun operationele expertise vertegenwoordigen medewerkers een enorm verbeterpotentieel.

**82%**

van medewerker-ideeën is waardevol en toepasbaar

Het volume van waardevolle ideeën is simpelweg te groot om allemaal op te pakken. Het normale werk moet immers ook worden gedaan. Medewerkers horen liever dat hun idee bewust wordt geparkeerd of zelfs afgekeurd dan dat het verdwijnt in vergetelheid.

Zowel de organisatie als medewerkers hebben behoefte aan heldere keuzes, over welke ideeën wel en welke niet worden opgepakt. Het bewust selecteren van de juiste ideeën vormt de basis voor succes.



### Verzilver het resultaat

Beter 1 idee in praktijk, dan 100 op een to-do lijstje. Hoe goed en belangrijk het idee ook is, het is gewoon hard werken om de oplossing te realiseren.

#### De expert gaat het niet doen

De neiging bestaat gekozen ideeën bij de verantwoordelijke afdeling of direct bij een expert neer te leggen. Daar komt het idee rechtstreeks onderaan de actielijst. Werkvoorraad als ultieme idee-killer. Leg het idee in plaats daarvan neer bij de mensen die er baat bij hebben: zo ontstaan gemotiveerde teams die de klus klaren.

#### Klein is fijn boven groots en meeslepend

Oplossingen hebben de neiging steeds groter te worden en werken daarmee uit- en afstel in de hand. De oplossing voor een idee is slechts een middel op weg naar het doel. Laat realisatieteams zichzelf continu de vraag stellen wat ze nu al, en bij voorkeur zelf, kunnen doen. Ben je in staat die stap te zetten dan profiteer je direct van de voordelen. En met de opgedane ervaringen kan altijd nog de volgende stap worden gezet. Van succes naar succes, van goed naar beter.

### Nieuw elan

Medewerkers die de ruimte krijgen om hun expertise in te brengen en om te zetten in concrete resultaten, worden steeds creatiever en daarmee groeien ideeën. Medewerkers die helpen ideeën uit te voeren worden meer en meer bevlogen. Ze zitten zelf aan het roer bij veranderingen en dat zorgt voor draagvlak. Medewerkers krijgen erkennig, en dat maakt mensen trots. Zo word continu verbeteren onderdeel van de cultuur.

Verbeterpotentieel  
€ 6.000,-  
per medewerker per jaar

Meet, deel en vier successen. Zo wordt het nieuwe elan zonder veel moeite gecultiveerd. Bij sommigen vanuit het hart, omdat ze altijd beter willen. Bij anderen vanuit het verstand, omdat ze resultaten zien. En beiden zijn even belangrijk.

## Doelgericht en draagvlak

## Waarom is bottom-up verbeteren zo krachtig

Medewerkers hebben een ander perspectief dan management en directie. Dit wordt vaak als lastig ervaren omdat het daadkracht in de weg zou staan. Het bundelen van de verschillende perspectieven creëert de kans ze in te zetten als kracht van de organisatie. De expertise in de top van de organisatie moet vooral worden aangewend om de stip op de horizon en de marsroute daar naar toe te definiëren. Continu bijstellen van de missie en strategie zorgt ervoor dat organisaties zich langdurig blijven onderscheiden. Binnen deze kaders zijn medewerkers prima in staat de dagelijkse operatie te voeren en verbeteren.

Ideeën van medewerkers komen voort uit operationele uitdagingen en kansen. En zijn daarmee in hoge mate doelgericht. De resultaten zijn direct meet- en voelbaar voor de organisatie, klanten en leveranciers. Verandering die wordt geïnitieerd vanuit medewerkers heeft een natuurlijk draagvlak: ze is immers aangedragen door een collega, vanuit een herkenbare situatie. De resultaten maken mensen trots en dat zorgt voor nieuwe ideeën en nieuwe resultaten. Bottom-up verbeteren draagt op deze manier direct bij aan het operationele succes van de hele organisatie.

## Operationele druk, kostenreductie, bedrijfsgroei en innovatie

## Bottom-up is (soms) de enige optie

De meest succesvolle innovatieve organisaties zijn dit ondermeer doordat ze het innovatieve vermogen van de werkvloer kunnen kanaliseren. Er zijn altijd strategische redenen om bottom-up continu te verbeteren.

### Operationele druk

Meer doen met minder mensen

Om competitief te blijven zoeken organisaties steeds naar beperken van hun workforce. Met als gevolg dat minder mensen meer moeten bereiken. Dat schuurt wanneer de maatregelen succesvol zijn en de productie omhoog moet. Onder operationele hoogspanning is bottom-up verbeteren uiterst effectief. Medewerkers weten hoe slimmer te werken; hogere efficiency, meer effectiviteit en met praktische ideeën die bijdragen aan de productiviteit.

### Financiële druk

Kostenreductie en omzetverhoging

In de nieuwe economische werkelijkheid ervaren veel organisaties financiële druk. De omzet loopt terug en het is lastig om nog een keer het kostenniveau te verlagen. Medewerkers zien elke dag verspillingen. Ze komen met ideeën die het kostenniveau structureel verlagen. Vanuit hun dagelijkse contacten met klanten en leveranciers, zijn medewerkers daarnaast als geen ander in staat de omzet een boost te geven.

### Groeiende organisaties

De blik van buiten verzilveren, zolang het kan

Organisaties die (hard) groeien zien vaak niet direct een noodzaak voor bottom-up verbeteren. De organisaties die in deze omstandigheden wel continu verbeteren, leggen de focus op effectief werken, klantgerichtheid en innovatie. Hierdoor beweegt de organisatie van nature mee met wijzigende marktomstandigheden en wordt langdurig onderscheidend vermogen gecreëerd. De ruimte die medewerkers krijgen voor eigen initiatief is een magneet voor talent.

### Het nieuwe innoveren

Leren lopen voor je gaat rennen

Traditioneel innoveren is zoeken naar de naald in de hooiberg, met torenhoge kosten en een kleine kans op succes. Bottom-up wordt doelgericht en met laag risico verbeterd. Dit is de opmaat naar een innovatieve organisatie. Met het enthousiasme over de gerealiseerde ideeën, ontstaan steeds weer nieuwe ideeën en dient het gouden idee zich vanzelf aan. Omdat de organisatie ervaring opbouwt met het in praktijk brengen van kleinere en grotere verbeteringen, is de kans op succes bij het realiseren van de grote innovaties vele malen groter.

## Return on Investment en Return of Engagement

## Wat levert IdeaRealization op

Het inzicht van medewerkers vertaalt zich in ideeën die aansluiten bij concrete behoeftes. Onderzoek toont aan dat het overgrote deel (82%) van medewerker ideeën direct bijdraagt aan het succes van de organisatie. In de vorm van omzetverhoging, kostenreductie of efficiency, kortom euro's. De gemiddelde Return on Investment is 1 op 3.

Medewerkers die actief bijdragen aan het succes van de organisatie, hebben een enorme bevlogenheid. De trots van succesvol intern ondernemerschap is voor veel medewerkers onbetaalbaar. Daar kan geen bonus tegenop.

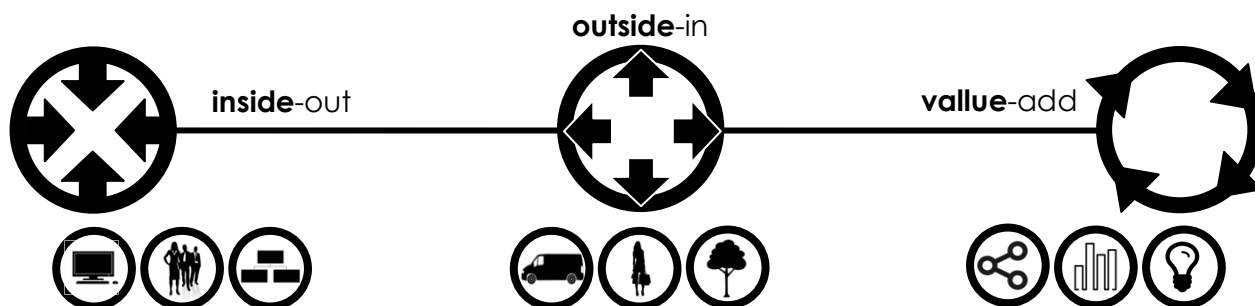
Zowel de Return on Investment als de Return of Engagement kennen slechts een randvoorwaarde: de waarde wordt pas verzilverd wanneer de ideeën worden gerealiseerd. Beter 1 idee in praktijk, dan 100 op een to-do lijstje.



Van inside-out via outside-in naar value-add

## Hoe ideeën groeien

Traditioneel hebben managers geen goed track-record bij het realiseren van ideeën van medewerkers. Dat maakt het aandraagen van ideeën tot het nemen van een persoonlijk risico (al dan niet bewust ervaren door medewerkers). Zou er deze keer wel iets mee gebeuren? Wanneer ideeën van medewerkers structureel worden uitgevoerd, groeien de ideeën. Het begint met het slimmer en leuker maken van het (eigen) dagelijks werk. Het realiseren hiervan leidt tot grotere ideeën. Van procesverbeteringen, via hogere klantgerichtheid tot aan innovatie.



### Inside-out

werkplek → collega → proces

Medewerkers kijken in eerste instantie naar hun werkplek en hoe ze daar slimmer kunnen werken. In tweede instantie komen ideeën die de samenwerking met collega's verbeteren. Vervolgens worden de interne keten en de processen onder de loep genomen.

### Outside-in

leverancier → klant → MVO

De volgende stap is naar buiten toe verbeteren. Hoe wordt samengewerkt met leveranciers en hoe kan de klant nog beter worden bediend? In deze fase komen ook ideeën naar boven op gebied van Verantwoord Ondernemen.

### Value-add

keten → strategie → innovatie

Het derde niveau waar ideeën van medewerkers naar toe groeien is het optimaliseren van de waarde creatie. De ideeën dragen dan bij aan de ketensamenwerking, strategie en innovatie.

100 dingen goed doen

## Idea Realization

IdeaRealization is de methodiek waarbij medewerkers van organisaties hun eigen ideeën in praktijk brengen. Dat heeft direct positief effect op de winstbijdrage en versterkt bevoegenheid van medewerkers. Gerealiseerde successen houden het vliegwiel van continu verbeteren op gang. Om te komen tot IdeaRealization als bedrijfscultuur voor continu verbeteren is een praktisch toepasbaar model ontwikkeld.

### Ideeën zijn er, dat maakt verzamelen eenvoudig

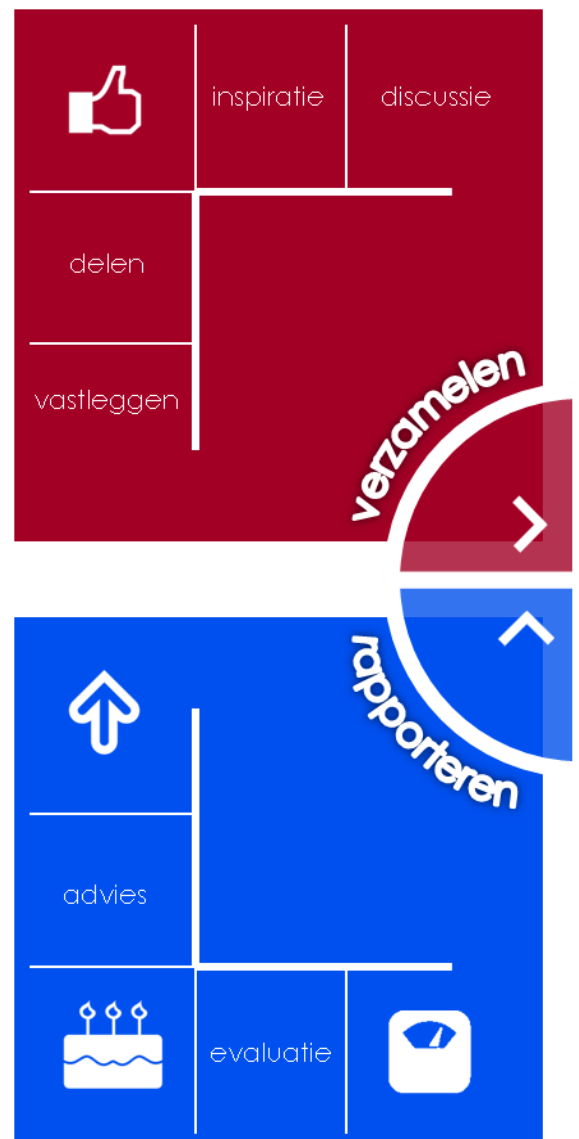
Omdat de ideeën al aanwezig zijn of vanzelf ontstaan bij medewerkers, ligt de kern van de stap 'Verzamelen' in het zo eenvoudig mogelijk vastleggen en delen van ideeën. Brainstorms, workshops en idee wedstrijden zijn derhalve overbodig. Sterker nog, ze zijn een gevaar voor succes omdat de instroom van ideeën simpelweg te groot wordt. Een prima start met IdeaRealization is te maken door op zoek te gaan naar bestaande brown-papers, Excel lijstjes en andere overzichten die eerdere sessies hebben opgeleverd. Of praat eens met 5 à 6 medewerkers. Met 100 ideeën heb je een prima startpunt.

### "Als dit al zoveel oplevert, dan weet ik nog wel iets"

Meetbare resultaten zijn voor medewerkers en management even belangrijk. Het maakt de betrokkenen trots als de waarde van hun inspanning bekend wordt gemaakt. En de waarde zien anderen als uitdaging om met nieuwe ideeën te komen.

### Metten is weten

Dat wat het saaiste onderdeel van IdeaRealization lijkt, is van essentieel belang om een cultuur te creëren van continu verbeteren. Gemeten resultaten zorgen voor een duurzame buy-in van het management; omdat investeringen en middelen verantwoord kunnen worden. Bewezen resultaten bieden houdbare argumentatie wanneer de waan van de dag invloed krijgt op het realisatieproces.





### Heldere keuzes op basis van een objectieve meetlat

Niet alle ideeën kunnen tegelijk worden gerealiseerd, het normale werk moet immers ook door. Daarnaast zijn niet alle ideeën even waardevol of direct toepasbaar. Duidelijk selecteren legt de basis voor succes. Door alle ideeën tegen dezelfde meetlat te houden is dit mogelijk. De meetlat bestaat uit 3 componenten: de waarde van ieder idee uitgedrukt in euro's, de bedrijfsstrategie en de mening van de community.

### Marktplaats

Alle gekozen ideeën worden op de marktplaats aangeboden. Geïnspireerd door een idee en hun persoonlijke ervaring of motivatie kunnen medewerkers aangeven of ze een rol willen spelen bij de realisatie. Anders dan bij top-down aangewezen 'vrijwilligers', ontstaan zo gemotiveerde teams die de klus gaan klaren.

### Beter 100 kleine successen, dan 1 belofte van een grootse verbetering

Realiseren is de kern van het succes, omdat alleen successen zorgen voor een vliegwiel met nieuwe ideeën en nieuwe successen. Veel interne projecten mislukken doordat ze pas starten wanneer iedereen het eens is over de ideale oplossing. Bij IdeaRealization ligt de focus op het beginnen met verbeteren: wat is de kleinste stap die je vandaag al kunt zetten om het idee te realiseren? Zo verbetert de huidige situatie direct en dat is merkbaar voor medewerkers en klanten. Daarmee leert de organisatie verbeteringen doorvoeren en adopteren.



Moeilijker dan het lijkt, makkelijker dan je denkt

## 5 momenten maken het verschil

Iedere organisatie is in staat ideeën te realiseren. Gelukkig zien steeds meer leidinggevenden het enorme potentieel. Wat weerhoudt organisaties dan? Verreweg de meeste obstakels zitten in kleine, praktische hobbels.

Het begint al bij de focus op het verzamelen van ideeën. Vaak wordt een grootse en meeslepende start gemaakt met de zoektocht naar ideeën. Terwijl de kunst juist zit in het klein houden. Anders word je overvallen door het enorme volume aan ideeën. Durf klein te beginnen en stap voor stap te groeien op basis van behaalde resultaten.

### Valkuil 1

Wegmotiveren op buikgevoel

1. Bepaal de waarde per idee
2. Kies bewust wat wel en niet

“Dat is een goed idee, werk het eens uit.” Elke manager zegt het. De inschatting dat het idee mogelijk potentie heeft, wordt genomen op buikgevoel. Het als aansporing bedoelde ‘werk eens uit’ is gedoemd te mislukken, want in de waan van de dag vervliegt het enthousiasme en zonder actieve aandacht van de manager wordt de medewerker niet gemotiveerd om tot resultaat te komen.

### Valkuil 2

De expert voert het idee uit

1. Stel middelen beschikbaar
2. Realisatie bij medewerkers

De expert zit te vol met werk om aandacht te geven aan ideeën van anderen. Medewerkers die samen resultaten halen zijn trots en dat creëert een hecht team. Bij IdeaRealization hebben medewerkers het recht om ideeën aan te dragen en de plicht te helpen met in praktijk brengen. Zo ontstaat draagvlak voor gerealiseerde oplossingen.

### Valkuil 3

Groots en meeslepend

1. Bepaal de kleinste stap
2. Herhaal stap 1

Ideeën verdienen een effectieve realisatie. Wees bereid tijdelijke oplossingen te accepteren totdat de ultieme oplossing beschikbaar is. Zo boek je resultaten en kan de definitieve oplossing nog worden aangepast vanuit de praktijkervaringen. En soms is die gedroomde oplossing niet eens meer nodig. Als het werkt, en klanten en medewerkers tevreden zijn, kun je dus beter iets anders aanpakken.

### Valkuil 4

Onduidelijk resultaat

1. Nul- en eindmeting
2. Waarde naar medewerkers

Binnen organisaties worden uitgebreide haalbaarheidsonderzoeken gedaan en gedetailleerde business cases geschreven. Papieren tijgers die nooit meer uit de kast worden gehaald wanneer een project eenmaal afgerond is. Die uiteindelijke waarde is bij IdeaRealization cruciaal om het vliegwiel op gang te houden. Het zorgt voor meer trots en nieuwe ideeën. En het houdt management betrokken.

### Valkuil 5

Stille trom

1. Vier het resultaat
2. Credits bedenker en team

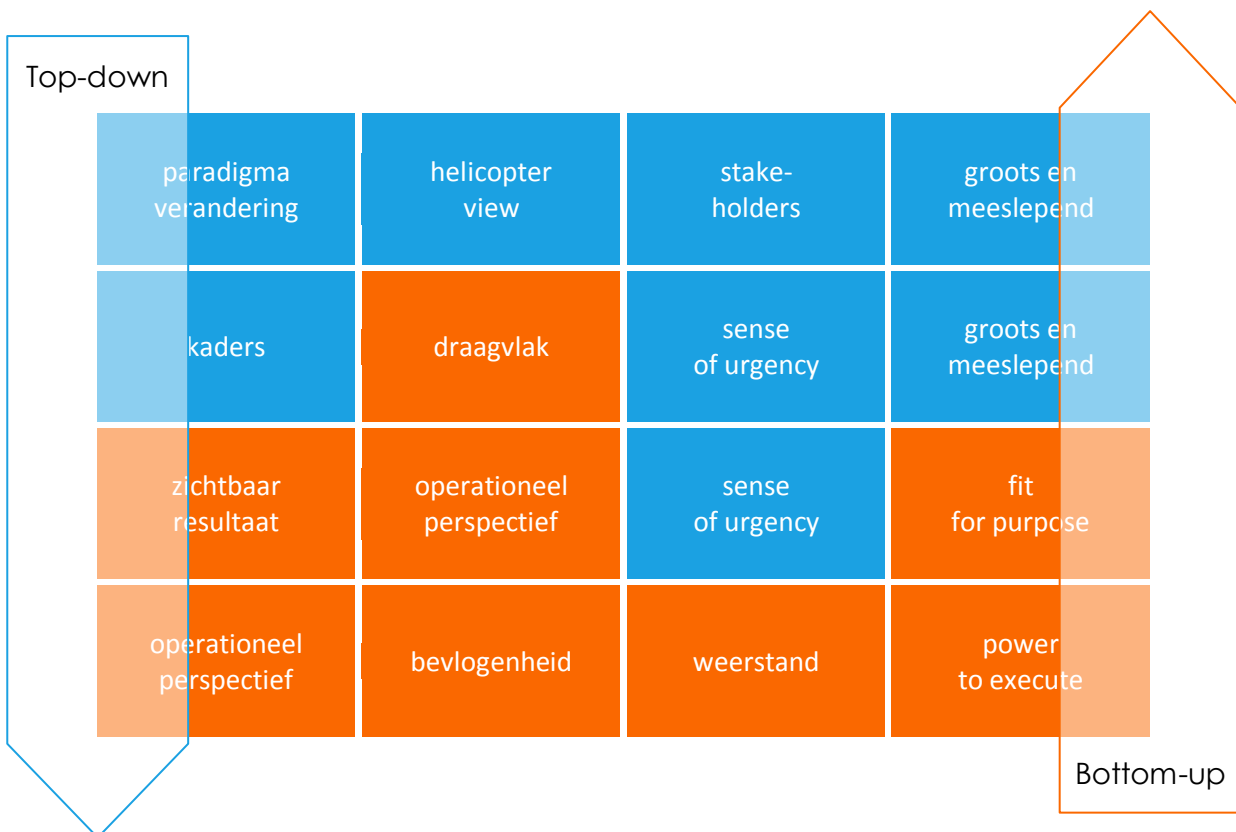
Waarde meten is alleen nuttig als die ook gedeeld wordt. Het vieren van successen is essentieel voor de bedenker, voor het realisatieteam en voor de gebruikers van de oplossing. Voor het vliegwiel naar nieuw succes. Hetzelfde geldt overigens voor ideeën die niet worden geselecteerd. Helder communiceren over afgewezen ideeën scheelt veel - soms jaren lopende - onnodige discussies.

Just-do-it

## Kortom

'Medewerkers maken het verschil' is makkelijk gezegd en niet zo makkelijk in praktijk gebracht. Nog geen 5% van de Nederlandse bedrijven heeft een methodiek waarbij structureel wordt verbeterd vanuit de expertise van medewerkers. En dat terwijl juist het menselijk kapitaal in organisaties zorgt voor slimmer werken, hogere klantgerichtheid, meer euro's en toenemende bevoegenheid. Het is de weg naar innovatie en is een magneet voor talent.

Bottom-up is niet zaligmakend. Het gezonde samenspel tussen top-down richting geven en bottom-up optimaliseren, geeft organisaties langdurig onderscheidend vermogen.



IdeaRealization is een bewezen methodiek om dit samenspel tussen directie, management en medewerkers vorm te geven. Nadruk op realisatie creëert een vibe van succes naar succes. Met de resultaten pluk je alle rationele vruchten van hogere winst. De trots en het ervaren vertrouwen zetten zich om in hogere bevoegenheid. Zo ontstaat de nieuwe cultuur waarin voortdurend succesvol wordt samengewerkt.

Wanneer de realisatie machine gestaag zijn resultaten oplevert, kan de cirkel van deelnemers worden uitgebreid naar partners, klanten en branchegenoten, zodat het hele ecosysteem van de organisatie actief op weg is naar een cultuur van gezamenlijk verbeteren. Weg van de traditionele afhankelijkheidsrelaties waarin de prijs en kosten, zelf-maximalisatie en het minimaliseren van bedreigingen bepalend zijn. Naar nieuwe allianties, gedreven vanuit kwaliteit, keten-maximalisatie en het optimaliseren van kansen.

De ideeën van medewerkers als drijfveer voor de volgende economische revolutie.