

Hoe de innovatiekracht van de werkvloer mobiliseren

[ArtikelInnovatie](#) 18 apr 2013



[Ton Verbeek](#)

WakeUp-YourMind

'There is no limit to people's creativity', Taiichi Ohno

Diverse studies hebben uitgewezen dat de werkvloer een goudmijn is voor nieuwe ideeën. Hoe kunnen we de innovatiekracht van deze werknemers inzetten om de bedrijfsprocessen te verbeteren en onze doelstellingen te realiseren?

Ideeënmanagement

Menigeen verklaarde dertig jaar geleden de oprichters van een aluminiumfabriek in Dubai voor gek. Immers uit niets bleek waarom dit kleine grondstofarme Emiraat geschikt zou kunnen zijn voor de productie van het lichte metaal. De fabriek zou haar eigen elektriciteit moeten gaan opwekken met grondstoffen uit het buitenland, zout water moeten ontzilten uit de Perzische Golf, en bauxiet uit Australië moeten gaan importeren. Kortom een zeer slechte uitgangspositie. Toch is er sinds de oprichting in 1979 van het aluminiumproducent Dubal sprake van een verzeenvoudiging van de productie. Daarnaast beschikt het bedrijf tegenwoordig over de modernste aluminiumsmelter ter wereld, is het verloop van personeel erg gering, en wordt een deel van de restwarmte uit het productieproces gebruikt om zeewater om te zetten in zoet water. Hierdoor is men in staat om per dag 135.000 kubieke meter zoet water op de markt te brengen. Een leuke bijverdienste in het Midden Oosten waar dit soort water een uiterst schaars goed is.

De vooruitzichten voor de komende jaren zijn goed en het lijkt erop dat deze aluminiumfabrikant op geen enkele wijze gebukt gaat onder de wereldwijde crisis, die menig staal- en aluminiumproducent in haar greep houdt. Volgens de huidige CEO, Abdula Kalban, is dat vooral te danken aan het professionele ideeënmanagement, waarbij de inbreng van iedere werknemer op de werkvloer uiterst serieus wordt genomen.

Aanvankelijk leek het ingevoerde ideeënmanagement geen succes. In 1981 werden er slechts 123 ideeën door werknemers ingebracht. Weliswaar kwamen er de eerste jaren na de invoering nauwelijks nieuwe ideeën binnen, maar in de negentiger jaren nam het aantal ingebrachte ideeën plotseling explosief toe. Vorig jaar werden bijvoorbeeld 20.000 ideeën door het personeel ingebracht. Dat leverde een besparing van ruim 3 miljoen euro op.

Ideeënmanagement in NL en Japan

Gelukkig blijven sommige *Nederlandse bedrijven* niet achter, zoals *NedTrain* uit Utrecht. Dit Nederlandse bedrijf is al meer dan 150 jaar lang onderhoudsspecialist. Onder meer voor de Nederlandse Spoorwegen. Het bedrijf heeft tegenwoordig innovatie hoog in het vaandel staan en probeert op allerlei manieren de creativiteit van mensen op de werkvloer aan te spreken. Daarnaast wordt regelmatig de groepsjacht ingezet op nieuwe ideeën, die een oplossing kunnen bieden voor een bepaald knelpunt binnen het onderhoudsbedrijf. Het probleem en een team van medewerkers gaan dan voor een paar dagen de ‘snelkookpan’ in. Na deze periode van intensief brainstormen komen er meestal fantastische resultaten uit de bus, doordat iedereen voor 100% gefocust is op de kwestie. Via deze methodiek is het serviceniveau van de verschillende werkplaatsen met sprongen vooruit gegaan.

Het idee om de werkvloer veel meer bij de ontwikkeling van het productieproces te betrekken, heeft er mede toe geleid dat bij *Toyota* jaarlijks één miljoen ideeën worden geïmplementeerd. Inmiddels profiteren veel Japanse bedrijven van de ongekende hefboomwerking die uitgaat van hun professionele ideeënmanagement. Gemiddeld krijgen *Japanse bedrijven* zo’n 21 ideeën per werknemer per jaar binnen. Dat is ruim 40 keer zoveel als in sommige landen van West-Europa. En wat te denken van het gegeven dat bijna 90% van de ingebrachte ideeën bij Japanse bedrijven ook geïmplementeerd worden. Er zijn zelfs 300 Japanse ondernemingen die een participatiegraad van 100% bereikt hebben.

Het rendement van het ideeënmanagement in verschillende landen

	Duitsland	Zweden	Japan
Aantal ingebrachte ideeën per werknemer per jaar	0,46	0,53	21
Participatiegraad	16,8%	20,7%	70,4%
Realisatiegraad	61%	51%	86%
Netto-opbrengst per werknemer per jaar	€ 339,-	€ 224,-	€ 3432,-

Bron: Isaac Getz, De Innovatiekracht van ideeën

80% van de innovaties afkomstig van de werkvloer

Uit een internationaal onderzoek door Price Waterhouse komt naar voren dat de meeste ideeën bij innovatieve organisaties niet door R&D, marketing of management worden ingebracht. Ongeveer 80% van de innovaties blijkt afkomstig te zijn van mensen op de werkvloer. En in het algemeen blijken de projecten die in gang worden gezet door de werkvloer ook nog eens creatiever en vernieuwender, dan die van de centrale afdelingen. Dit verklaart mede waarom het rendement van het ideeënmanagement van Japanse bedrijven vele malen hoger is dan dat van West-Europese bedrijven. Daar wordt bijzonder goed naar de werkvloer geluisterd, worden werknemers gestimuleerd om ideeën in te brengen en met elkaar te delen. Bij veel Europese en dus ook Nederlandse bedrijven staat de ontwikkeling van het managen van ideeën nog in de kinderschoenen. Dat betekent in de praktijk dat veel van ons creatief potentieel onbenut blijft, en we kansen laten liggen om onze concurrentiepositie te verstevigen.

Professioneel ideeënsysteem werkt als vliegwiel

In de vakliteratuur wordt een onderscheid gemaakt naar drie soorten ideeënmanagementsystemen. Men spreekt ook wel over eerste, tweede en derde generatie systemen. Tot de eerste categorie behoort de bekende ideeënbus, die nog bij veel organisaties wordt gebruikt. Deze vorm van ideeënmanagement is over het algemeen weinig effectief, omdat de respons vaak lang op zich laat wachten. Een andere procedure is dat de direct leidinggevende het ingebrachte idee beoordeelt. Maar het meest effectieve systeem is die van de volledige uitvoering door de aandrager (VUA). Hierbij wordt de inbrenger van het idee ook verantwoordelijk voor de realisatie.

Uit onderzoek bij Franse bedrijven in dezelfde branche komt naar voren dat derde generatie systemen veel effectiever zijn. Dergelijke systemen weten binnen relatief korte tijd een stroomversnelling van ideeën op te wekken. Sommige maken zelfs de vergelijking met een vliegwiel dat niet meer is te stoppen. De volgende Franse cijfers illustreren dat:

Ideeënbus Direct leidinggevende beoordeelt VUA

Aantal ideeën per werknemer per jaar	0,57	2,2	54
--------------------------------------	------	-----	----

Bron: Isaac Getz, De Innovatiekracht van ideeën

Ook de cijfers van Nederlandse bedrijven spreken boekdelen. In 2006 werken er bij het onderhoudsbedrijf NedTrain 4000 mensen en worden er maar 7 ideeën door het personeel ingebracht. Nadat men een professioneel ideeënsysteem heeft ingericht is dat in 2009 al opgelopen tot 4000 ingebrachte ideeën, waarvan er zo'n 1.100 zijn geïmplementeerd. Dankzij een uitgekiend ideeënmanagementsysteem levert de werkvloer nu een belangrijke bijdrage aan de innovatiekracht van het bedrijf.

Voorbeeld ideeënmanagement Nedtrain

Onlangs werd er nog een idee door de werkvloer aangedragen om vacuümtoiletten sneller te kunnen ontstoppen, waarmee de meeste treinstellen tegenwoordig zijn uitgerust. Deze raken steeds vaker verstopt door spullen die daar niet in thuishoren. Bijvoorbeeld door kledingstukken, luiers, mobieltjes en zelfs kunstgebitten. Het gevolg is dat treinen naar een onderhoudsbedrijf moeten worden gebracht en maar liefst twee dagen uit roulatie zijn. Tegenwoordig neemt die klus nog maar 10 minuten in beslag. Twee inventieve onderhoudsmonteurs van NedTrain hebben een mobiele waterafzuiger ontwikkeld, waarmee de verstopping op locatie kan worden afgehandeld. De prestaties die het Nederlandse bedrijf tegenwoordig levert zijn in de Europese spoorwegbranche van een ongeëvenaard niveau. Hoe ze dat voor elkaar hebben gekregen? Door als leidinggevenden open te staan voor de suggesties van de medewerkers en ze te ondersteunen bij de uitvoering hiervan. Hierdoor voelen werknemers zich serieus genomen, omdat er naar hen wordt geluisterd en ze niet langer het gevoel meer hebben gecontroleerd te worden.

De 2 pijlers van goed ideeënmanagement

1. Leidinggevenden betrekken hun medewerkers nadrukkelijk bij het oplossen van operationele problemen. Aan de hand van de bedrijfsdoelstellingen worden kaders aangereikt waarmee werknemers zelf oplossingen kunnen bedenken. Het gevolg is dat werknemers eerder problemen zien en deze weten te koppelen aan een adequate oplossing.
2. Werknemers op de werkvloer worden mede verantwoordelijk voor de uitvoering van hun ingebrachte idee. De werknemer wordt ondernemer van zijn eigen idee. Deze vorm van erkenning heeft een onmiskenbaar effect op de creativiteit en innovatie van werknemers.

Voorbeeld Nippon Steel

Een prachtig voorbeeld dat bovenstaande principes goed illustreert komt vanaf de werkvloer bij Nippon Steel in Japan. Bij dit hoogovencomplex in de buurt van Tokyo, heeft men te maken met een groot energieverlies tijdens de staalproductie. Als het staal de hoogoven verlaat gaat er een deur open, waardoor grote hoeveelheden koude lucht in de oven komt. Om de oven daarna weer op bedrijfstemperatuur te brengen kost erg veel energie. Jarenlang was dit business as usual. Totdat het management besluit een nieuwe koers in te zetten, waarbij de verantwoording naar de leefomgeving voorop staat. De missie dat men voortaan op een duurzame manier wil produceren wordt heel duidelijk naar de medewerkers gecommuniceerd. Kort daarna komt een van de werknemers op de werkvloer met het ingenieuze idee om voortaan de monden van de hoogovens te voorzien van een hete luchtgordijn. Die zou net als bij openstaande winkels voorkomen dat er koude lucht naar binnen komt, als het vloeibare ruwizer naar buiten stroomt. Door de nieuwe kaders, die worden aangereikt, komt de werknemer plotseling tot het inzicht, dat er sprake is van een enorme verspilling op de werkvloer. Iets waar hij vroeger nooit bij stil heeft gestaan. Als hij met zijn vrouw tijdens een koude avond in de binnenstad van Tokyo loopt valt plotseling het kwartje. Tenslotte krijgt de bewuste werknemer het groene licht om aan zijn oplossing praktisch gestalte te geven.

Anders omgaan met kennis

We leven tegenwoordig in een kennissamenleving, waarbij de productiefactor kennis in organisaties een dominante rol vervult. Deze kennis is noodzakelijk maar niet langer meer voldoende om onze concurrentiekracht op peil te houden. Cruciaal daarbij is dat we ook in staat zijn om de aanwezige kennis om te zetten in werkbare ideeën. Tijdens een lezing over de ideeëneconomie en het nieuwe werken, die de bekende management en organisatie consultant Jan Bommerez gaf, hield hij zijn publiek het volgende voor:

- Tijdens het industrietijdperk was de metafoor voor de organisatie een machine en waren werknemers een soort tandwielen in een centraal geleid apparaat.
- Tijdens het informatietijdperk was de metafoor voor een organisatie een netwerk. Medewerkers zijn daarin verbindingspunten voor informatiestromen.
- En tijdens het ideeëntijdperk, waarin we nu leven, behandelen werknemers niet alleen maar informatie, maar genereren en delen ze ook originele ideeën. Het *creatieve brein* is nu de metafoor voor de organisatie geworden.

Bommerez voegt er aan toe dat onze strategie in de 21^e eeuw nog vaak gebaseerd is op principes uit het industriële tijdperk. Wij zijn als ruimte reizigers met paard en wagen. Weliswaar wordt binnen organisaties volop gebruik gemaakt van onze digitale verworvenheden, maar zijn werknemers soms niet meer dan radertjes in een lopende bandsysteem. Zolang het Taylorisme nog stevig verankerd is in onze organisaties zullen er weinig goudaders worden aangeboord en komt het vliegwiel moeilijk in beweging.

Bronnen

- As, Arie van, Vierkante Wielen, *Naar een rechtsdraaiende organisatie*, Kluwer, Deventer.
- Bommerez, Jan, <http://www.ellla.nl/2011/03/masteravond-jan-bommerez-21-maart-2011/>.
- Dauphinais, William, *Straight from the CEO*, Simon Schuster/Price Waterhouse, New York.
- Dubal: <http://www.dubal.ae/our-innovations/dubal-suggestion-scheme.aspx>.
- Getz, Isaac, *De innovatiekracht van ideeën*, Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- May, Matthew, *Toyota's Formula for Mastering Innovation*, Free Press, New York.
- Robinson, Alan, *Ideas are Free, How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organisations*, San Fransisco.