

# TOOLBOX

Tools voor het benutten van  
**INNOVATIEVE  
IDEEËN**  
van medewerkers

*Het stimuleren van intrapreneurship*

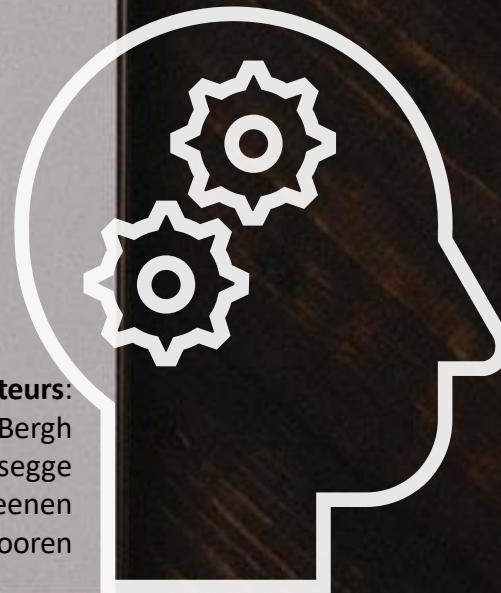
**TNO** innovation  
for life

*Rapport TNO 2022 R10688 | 060.47142*

**Auteurs:**

Roos van den Bergh  
Gerben Hulsegge  
Paul Preenen

Marieke van den Tooren



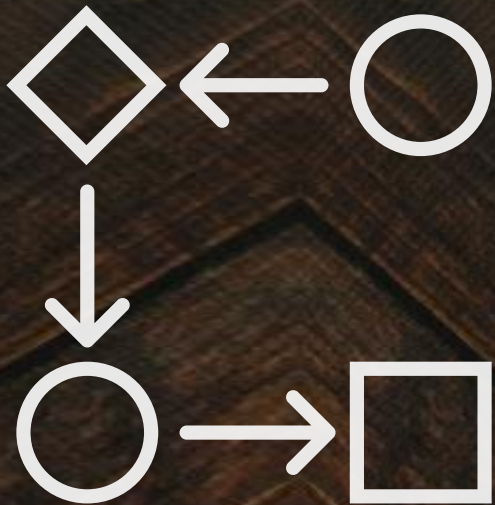


# HET BELANG VAN INNOVATIEVE VERBETERIDEEËN

- ✓ Medewerkers lopen vaak rond met innovatieve ideeën. Zij die hier daadwerkelijk ook uitvoering aan geven, noemen we ook wel “intrapreneurs”:

*“Intrapreneurs are ‘dreamers who do’: those who take hands-on responsibility for creation of innovation of any kind within organizations; they may be the creators or inventors but are always the dreamers who figure out how to turn an idea in a profitable reality.”*  
(Pinchot, 1985)

- ✓ Innovatieve medewerkers en hun ideeën dragen bij aan de innovatie en verbeteringen in bedrijfsprocessen.
- ✓ Een omgeving waarin innovatieve ideeën worden benut en intrapreneurship kan floreren helpt medewerkers gezond, gemotiveerd en productief te blijven
- ✓ Medewerkers doen **nieuwe kennis, vaardigheden** en contacten op bij het bedenken en uitvoeren van innovatieve ideeën
- ✓ Innovatie door medewerkers leidt tot betere samenwerking tussen medewerkers én in de organisatie als geheel





# UITLEG TOOL

Deze **toolbox** geeft managers en leidinggevenden handvatten om innovatief vermogen van medewerkers te versterken.

De tools in deze **toolbox** kunnen ingezet worden om het innovatief vermogen van medewerkers te versterken.

Dit loopt uiteen van **individuele coaching, groepssessies en challenges**. Op de volgende slide volgt meer informatie welke tools voor welk doel ingezet kunnen worden. Je kan meerdere tools inzetten, maar ook één. Bij elke tool staat centraal dat medewerkers problemen identificeren en oplossingen bedenken die de bedrijfsprestaties verbeteren.

Om de tools succesvol in te zetten zijn een aantal randvoorwaarden van belang. Deze worden [hier](#) beschreven.



## LEGENDA



Volgende pagina



Terug naar overzicht



Meer informatie



# OVERZICHT TOOLS

Tool	Tijdsinvestering Leidinggevende	Tijdsinvestering Medewerker	Wat is het effect?
<b>On the spot-Oplossen</b> <i>Opwarm tool: we raden aan dit te doen voor je doorgaat met tool 2 en 3</i>	1.5 uur voor sessie 1.5 uur voor uitvoeren acties	1.5 uur per medewerker	Snel problemen op de werkvloer oplossen. Zo houd je de medewerker tevreden en maak je de werkprocessen efficiënter. Meer motivatie om met andere instrumenten aan de slag te gaan.
<b>Idee Challenge</b>	2 uur voorbereiding 0,5 uur ideeën verzamelen 2 uur ideeën beoordelen 1 uur prijs uitreiken 2 uur opvolging (afhankelijk van idee)	1-2 per medewerker idee bedenken Uitvoering afhankelijk van idee	Er komen veel ideeën boven tafel. Stimuleert samenwerking tussen medewerkers en verhoogt betrokkenheid bij organisatie.
<b>Frustratie as Fuel</b> <b>Werk sessie</b>	2 uur voorbereiding 2,5 uur werksessie 2 uur opvolging (afh. Van idee)	1 uur voorbereiding 2,5 uur werksessie Uitvoering afh. Van idee	Goede teambuilding en kennisdeling. Verbeteren werkprocessen.
<b>Individuele coaching gesprekken</b>	2 uur voorbereiding 1-2 uur per medewerker	1-2 uur coachingsessie(s) Uitvoering afh. Van idee	Individuele aandacht voor de medewerker versterkt het vertrouwen en maakt ruimte voor maatwerk.

Als bijlage: *My Intrapreneurial Canvas: Als medewerker zelf aan het werk*



# RANDVOORWAARDEN

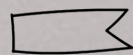
Rondom intrapreneurship zijn altijd een aantal randvoorwaarden van belang. Zorg ervoor dat je deze randvoorwaarden meeneemt bij de implementatie van de verschillende tools.

1. Neem een **faciliterende leiderschapsstijl** aan. Jij bent er om de medewerker in zijn volle kracht te zetten. Spreek dit uit, en handel er ook naar.
2. Creëer een **cultuur van veiligheid en vertrouwen**. Het is belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben fouten te mogen maken, en dat geen enkel idee verkeerd is.
3. Geef de medewerker voldoende autonomie in het reguliere werk, maar ook bij het opzetten/optuigen van zijn of haar innovatieve idee.
4. Zorg dat er **transparantie** is gedurende de implementatie van alle aanpakken. Koppel regelmatig terug wat de voortgang van het proces is en welke resultaten wel of niet zijn geboekt.
5. Geef medewerkers **tijd en middelen** om mee te werken aan (goede) ideeën.
6. Geef **feedback** op élk idee. Dat is belangrijk voor het leervermogen van medewerkers.
7. **Betrek medewerkers** in de besluiten die er worden gemaakt. Dat kan bijvoorbeeld ook tijdens de implementatie van de verschillende tools.

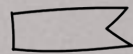




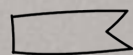
# OVERZICHT



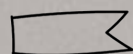
**Tool 1:**  
**On the spot-Oplossen**



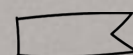
**Tool 2:**  
**Ideeën Challenge**



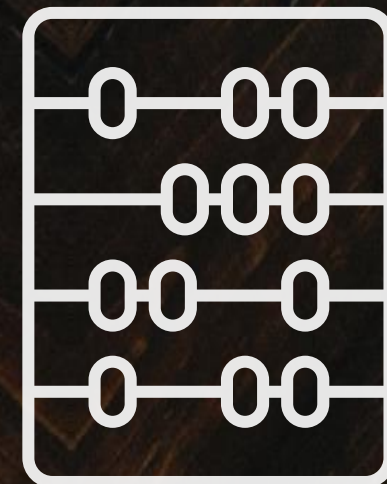
**Tool 3:**  
**Frustratie als Fuel**



**Tool 4:**  
**Tips voor 1-op-1 Gesprek**



**Bijlage: My Intrapreneurial Canvas**



# TOOL 1:

## On the Spot- Oplossen

Deze tool zorgt ervoor dat de kleine problemen, oftewel het 'laaghangend fruit', in de organisatie worden opgelost. De kleine frustraties kosten juist vaak veel energie, en deze sessie is ervoor bedoeld om dit aan te pakken.

Dit creëert draagvlak bij medewerkers waardoor zij gemotiveerd raken om mee te werken aan andere innovatie-tools.



## STAPPENPLAN

1. *Plan een moment in de agenda in (kan ook tijdens team of afdelingsoverleg) een laat medewerkers van te voren nadenken over zaken waar zij tijdens het werk tegenaan lopen, waarvan zij denken dat de leidinggevende dit (snel) kan oplossen.*
  2. *Moedig hen aan om zelf alvast met een oplossing te komen indien mogelijk. Dit verhoogt de betrokkenheid van medewerkers.*
  3. *Laat medewerkers alle problemen opsommen*
1. *Per probleem zijn er drie mogelijke aanpakken:*
    1. *Gelijk oplossen*
    2. *Parkeren, binnen een week oplossen*
    3. *Direct uitleggen waarom je het niet kan oplossen. Ongeacht dat sommige problemen niet kunnen worden opgelost, worden medewerkers wel gehoord.*

*Indien nodig: prioriteer dan de problemen die een meer lange termijn oplossing nodig hebben.*



## TOOL 2:

# Ideeën Competitie

Overal in de organisatie bestaan **goede ideeën**. De kunst is om deze **boven water** te halen, en medewerkers de kans en mogelijkheden te geven om ze uit te werken.

Een ideeën competitie is een ideale manier om medewerkers aan het denken te zetten en zo het beste uit de medewerker en zijn of haar ideeën te halen.



## STAPPENPLAN

1. *Organiseer een bijeenkomst waarin je aan de medewerkers duidelijk maakt waarom deze competitie wordt georganiseerd, en waarin je uitleg hoe het proces zal verlopen. Zie [hier](#) een voorbeeldtekst*
2. *Vraag alle medewerkers om na te denken over wat zij in de organisatie zouden willen verbeteren, en om dit idee kort uit te werken en in te dienen.*
3. *Gebruik [dit](#) overzicht om ideeën te verzamelen.*
4. *Selecteer de 5 beste ideeën en vraag medewerkers om een korte pitch te geven. Bij de selectie van het beste idee kan je bijvoorbeeld [deze](#) criteria gebruiken*
5. *Kies het beste idee / de beste ideeën en plan een (korte) meeting in om de winnaars bekend te maken.*
6. *Laat medewerkers het liefst zelf het idee uitvoeren en faciliteer dit met tijd, ruimte en ondersteuning. Plan tussentijdse evaluaties in.*



## TOOL 3:

# Frustratie als Fuel - Werksessie

**Frustratie** kan een hele goede bron zijn voor **innovatie**. Als we worden gevraagd om na te denken waar we tegenaan lopen en wat we daaraan zouden kunnen doen, worden we zelf de **eigenaar** van ons werk. Het gevoel hebben dat je eigenaar bent en vooral **kán** zijn, is heel bevorderend voor innovatief werkgedrag.

**Ontwaak de intrapreneur** in je medewerkers door hen de vraag te stellen wat voor hen het grootste pijnpunt van de dag is, en welke oplossingen ze hiervoor zelf kunnen verzinnen en uitvoeren.



## STAPPENPLAN

1. *Nodig medewerkers uit voor een werksessie van 3 uur. Je kan hierbij medewerkers van verschillende teams uitnodigen.*
2. *Voor de werksessie is een uitgebreid [protocol](#) beschikbaar wat stap voor stap kan worden gebruikt. In de workshop wordt ook gebruik gemaakt van de volgende [praatplaten](#). We raden aan ook deze praatplaten te gebruiken. Gezamenlijk vormen deze twee documenten de inhoud voor de gehele werksessie.*
3. *Monitor na afloop de voortgang van de ideeën.*

*De werksessie kan zowel gedaan worden onder begeleiding van bijvoorbeeld een enthousiaste collega/HR-medewerker of de leidinggevende zelf, maar kan ook zelfstandig uitgevoerd worden door medewerkers met zeer minimale begeleiding van de leidinggevende.*



## **TOOL 4:**

# **1-op-1 gesprekken**

Een laatste aanpak is het aangaan van individuele gesprekken met medewerkers. Gebruik deze gesprekken om een cultuur van vertrouwen te scheppen in je organisatie; dit is een van de belangrijkste voorspellers van innovatief werkgedrag.

Stel je zelf kwetsbaar op en geef het goede voorbeeld. Vervolgens kun je de gesprekken gebruiken om te kijken waar de medewerker het meeste energie uit haalt in het werk, en hoe hij of zij deze talenten nog meer in zou kunnen zetten. Dit hoeft niet met alle medewerkers, je kan zelf medewerkers kiezen met potentie en enthousiasme om hiermee aan de slag te gaan.



### **STAPPENPLAN**

1. *Plan de gesprekken in met medewerkers.*
2. *Gebruik de gespreksleidraden in [bijlage](#) als punten die belangrijk zijn om intrapreneurship te stimuleren bij medewerkers.*
3. *Plan een evaluatiegesprek in en blik samen terug op mogelijke ontwikkelingen die zijn ontstaan naar aanleiding van het gesprek.*
4. *Koppel op teamniveau terug welke inzichten er uit de individuele gesprekken zijn af te leiden*



# Gespreksleidraden

Voor het individuele gesprek is het handig om het IBM model te gebruiken als leidraad. Dit is het Intrapreneurial Behavior Model waarin verschillende factoren worden geïdentificeerd die intrapreneurship/innovatief werkgedrag stimuleren.

## Invloed Leidinggevende

- Hoe ervaren je het vertrouwen van mij als leidinggevende in je werk?
- Hoe kunnen we samen dit vertrouwen verbeteren indien nodig?
- Heb je genoeg tijd en middelen om na te denken over nieuwe ideeën en deze uit te werken? In andere woorden: krijg je genoeg ruimte voor innovatie?

## Taakkenmerken

- In welke mate kan je zelf beslissen over hoe je je werkzaamheden uitvoert?
- In welke mate ervaren je uitdaging in je werk? Ben je tevreden over deze mate van uitdaging?
- Hoe kan je zelf meer uitdaging opzoeken in jouw werk?



## Inspraak en samenwerking

- Hoe veel werk je samen? Ben je tevreden over de hoeveelheid samenwerking in jouw werk?
- Neem je deel aan groepen die nadenken over mogelijke verbeteringen binnen de organisatie? Zo nee, zou je dit willen?
- Word je betrokken bij de besluitvorming binnen de organisatie?
- In welke mate werk je samen met externe partijen, i.e. partijen buiten de organisatie?
- Hoe kan je samenwerking binnen het werk meer opzoeken?

## Organisatorische kenmerken

- Hoe vind je de hiërarchie binnen onze organisatie?
- In welke mate vind je onze organisatie bureaucratisch? En hoe ervaren je dat in je werk?
- Hoe vind je de cultuur binnen de organisatie op het gebied van ondernemend gedrag? Welke visie heeft de organisatie hier op volgens jou, en hoe zou je deze visie willen zien?

TERUG NAAR  
TOOL 1





# Voorbeeldtekst

## Uitleg Idee Competitie

Beste Collega,

Innovatie is een belangrijke kracht achter goede bedrijfsprestaties en bevlogen en gemotiveerde medewerkers. En uit onderzoek blijkt steeds meer dat juist medewerkers vaak hele goede ideeën hebben over hoe er geïnnoveerd kan worden binnen een organisatie. Op de werkvloer lopen zij mogelijk tegen problemen aan en zien daar de juiste oplossingen voor, of hebben om andere redenen ideeën over hoe het werk en de uitvoering daarvan verbeterd kan worden.

We zouden dan ook graag deze ideeën van jullie op willen halen en budget en tijd willen bieden om deze uit te werken en in de praktijk te implementeren. Daarom willen we een Ideeën Competitie in het leven roepen. Heb je een goed idee? Werk die dan uit in deze Excel. Dit kan een groot idee zijn, bijvoorbeeld welk product interessant is om te ontwikkelen of welke nieuwe markten bediend moeten worden, maar dit kan ook een klein idee zijn; zoals een pingpong tafel in de kantine.

Je hebt hier ... weken de tijd voor. Hierna zal het management samenkomen om de ideeën te scoren en een winnaar bekend maken. Voor de bekendmaking van de winnaar zullen we een meeting organiseren.

We kijken er ontzettend naar uit om jullie innovatieve denkkraft op de proef te stellen en de ideeën te zien verschijnen!





# Criteria

## Idee Competitie

- **Haalbaarheid:**  
Hoe haalbaar is het idee? (qua kosten en tijdsinvestering)
- **Business case:**  
Wat levert het idee op en voor wie is het gunstig?
- **Innovatiekracht:**  
Hoe innovatief en vernieuwend is het idee?
- **Passie innovator:**  
Gelooft de innovator écht in het idee? Gaat hij/zij het echt zelf uitvoeren?
- **Strategische Fit:**  
Draagt het idee bij aan de strategische bedrijfsdoelstellingen?

Kies het liefst 3 criteria uit. Onze tip: kijk in eerste instantie vooral naar de haalbaarheid en strategische fit.





# Bijlage

## My Intrapreneurial Canvas

Het My Intrapreneurial Canvas (MIC) is bedoeld voor alle medewerkers die veranderingen en vernieuwingen in hun organisatie willen bewerkstelligen. Deze veranderingen kunnen in principe alles zijn, van het plaatsen van een koelkast in de kantine, organiseren van een teambuildingsessie, tot het opzetten van een nieuw departement binnen de organisatie. Het is belangrijk dat de verandering geen doel op zich is, maar dat de werknemer bewust en expliciet een bepaald positief effect voor zichzelf en de collega's verwacht die door de verandering wordt geactiveerd. Het doel van het Intrapreneurial Canvas is om de werknemer een instrument te bieden waarmee zij haar veranderingsinitiatief expliciet en bespreekbaar kan maken.

Klik [hier](#) om het **canvas** te openen.

Klik [hier](#) om het **uitgebreidere rapport** met meer onderbouwing en uitleg te lezen.





# › **BEDANKT VOOR UW AANDACHT**

Projectnummer	060.47142/01.01.09
Rapportnummer	TNO 2022 R10688
Contact TNO	Paul Preenen
Telefoon	+31 60 11 27 57 65
E-mail	<a href="mailto:paul.preenen@tno.nl">paul.preenen@tno.nl</a>

**Gezond Leven**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL LEIDEN  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 088 866 61 00  
[info@tno.nl](mailto:info@tno.nl)

© 2022 TNO

Alle rechten voorbehouden.  
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655