



Jeff Gaspersz, hoogleraar Innovatie Nyenrode:

‘Innovatie is het managen van creatieve energie en enthousiasme’

79

De menselijke creatiekracht als godsgeschenk is de basis voor de missie van Jeff Gaspersz, hoogleraar innovatie bij Nyenrode Business Universiteit, om mensen, gemeenschappen en ondernemingen te helpen met hun creatiekracht. Hij doet dit onder meer aan de hand van opportunity scouting, vernieuwingsgericht leiderschap en ideeënmanagement waarbij hij meedenkt hoe organisaties erin slagen door innovatie hun klanten, medewerkers en andere stakeholders blijvend te enthousiasmeren. Voordat Gaspersz hoogleraar bij Nyenrode werd, was hij onder meer verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en aan KPMG. Een gesprek in Breukelen over de fascinatie voor innovatie niet zomaar het onderwerp van zijn laatste boek¹.



Fascinatie voor innovatie

Gevraagd naar zijn fascinatie voor innovatie geeft Jeff Gaspersz aan dat dit voor hem betekent dat mensen nieuwe oplossingen vinden voor de problemen waar ze tegen aan lopen, zowel als individu, groep en als mensheid. Het gaat hem niet om die ene uitzonderlijke vernieuwende vondst van waarde voor een kleine club, maar om de vraag hoe organisaties en mensen kunnen leren om nieuwe oplossingen voor problemen te vinden. ‘Stel je voor dat je de leider van een organisatie bent met 500 medewerkers en er is een kleine groep, de afdeling innovatie, en die tracht innovaties te bedenken. Maar stel je nu voor dat het leiderschap erin slaagt alle 500 medewerkers te involveren om te zoeken naar innovaties. Dan genereer je een veel grotere denkkraft. Dat laatste is wat ik wil realiseren met mijn schrijven en adviseren over innovatie. Ik ben er ook van overtuigd dat heel veel medewerkers over kwaliteiten beschikken die door slecht leiderschap worden onderdrukt of tegengehouden. Het emotioneert mij iedere keer

weer als ik zie dat organisaties die creativiteit van hun medewerkers blokkeren en de kop in drukken. Iedereen meenemen bij innovatie is niet alleen goed maar ook slim, omdat het in brede zin kwaliteiten van mensen van hoog tot laag in beeld brengt en kansen biedt voor ontwikkeling van hun creatiekracht. Dat sluit overigens ook goed aan bij de aspecten van goed werkgeverschap tegenwoordig. Denk aan millennials die snel uitgedaagd willen worden en een cultuur zoeken waarin ze kunnen groeien en anders snel weg zijn.’

Innoveren om dromen te verwezenlijken

De aanleiding om te innoveren zit soms aan de kant van de klant:

klanten die ontevreden zijn en weglopen of burgers die hun lokale overheid gedag zeggen. Maar innovatie kan ook voortkomen uit de droom om iets te verwezenlijken meent Gaspersz. ‘Een mooi voorbeeld was De Wielborgh een organisatie voor ouderenzorg. De directeur sprak daar de medewerkers toe over de plannen voor innovatie en gaf aan dat die plannen natuurlijk niet tot doel hadden om de medewerkers verder te overladden met ongewenste en nutteloze procedures. Ze vroeg aan de medewerkers om na te denken over de vraag welke persoonlijke kansen de voorgestelde innovatie zou kunnen hebben, en dat bleek opening te bieden naar een groot aantal persoonlijke waarden als betere

“*De discussie tussen innovatie en verbeteren is puur academisch en belemmerend voor het mobiliseren van de collectieve intelligentie en creativiteit in organisaties*”



ouderenzorg kunnen leveren, meer persoonlijk plezier aan het werk kunnen beleven, en dromen over goede ouderenzorg realiseren.’

Innovatie versus verbeteren

Op mijn vraag of ik hem beledig als ik zijn denken over innovatie ‘verbeteren’ noem begint Jeff Gaspersz te lachen. ‘In het geheel niet, wat mij betreft is de discussie of iets ‘innovatie’ of ‘verbeteren’ is, puur academisch en heel belemmerend voor het mobiliseren van de collectieve intelligentie en creativiteit in organisaties. Onderschat niet de werking van vele verbeter-

ringen die terugkijkend een *jump* hebben veroorzaakt. Incrementeel innoveren is veel slimmer dan doorbraakinnovaties. Die kosten veel tijd en geld en zijn risicovol.

Wat maakt een organisatie hooginnovatief

Organisaties die een hoge innovativiteit hebben kun je herkennen aan vier kenmerken aldus Gaspersz. ‘Het zijn allereerst buitengewoon *nieuwsgierige organisaties*, zoals Eric Schmidt de CEO van Google zegt: ‘Our company is running on question not on answers.’ Van Einstein is bekend dat hij een

wijsneus was, die altijd door bleef gaan met vragen. Als hij een speld in een hooiberg had gevonden, ging hij door met zoeken om er misschien *nóg* eentje te ontdekken. Doorvragen en nieuwsgierig blijven zijn het fundament van innovatie. Het tweede kenmerk is om klanten niet alleen afnemers te laten zijn van het product maar ook *co-creators*. Op die manier wordt de intelligentie van klanten benut en betrokkenheid gecreëerd: dubbel slim. Het kan uitbreiden naar grote netwerken en communities van gebruikers die meedenken. *Veiligheid* in organisaties is

het derde kenmerk, bijvoorbeeld de veiligheid om toe te kunnen geven dat iets niet is gelukt, en fouten gezien worden als momenten om te leren. En een stijl van leidinggeven is die bemoedigend is naar mensen om te leren en ze verleidt uit hun silo's te komen. Organisaties waar creativiteit wordt gewaardeerd, geoogst en benut. En als laatste is innoveren niet alleen ideeën genereren, maar ook realiseren, en vraagt dus ook *realisatiekracht* en het organisatievermogen een funnel te realiseren die ideeën tot uitvoering laat komen.'

Benut het reticular activating system

Die vier kenmerken van een hoog innovatieve organisatie nieuwsgierigheid, co-creatorschap, veiligheid en realisatiekracht, vergen een passende leiderschapsstijl,

meent Gaspersz. 'Aan de ene kant is dat het benoemen van managementdoelstellingen en sturen op en meten van resultaten met betrekking tot bijvoorbeeld gewenste percentage-innovaties. En aan de andere kant is het zodanig structureren van processen dat die bijdragen aan bevordering van de innovatie, en dat kan al ogenschijnlijk klein en op basaal niveau beginnen. Bij alle groepen waar ik mee werk introduceer ik het fenomeen om in elke vergadering een kwartier in te ruimen om ervaringen te delen over wat mensen hebben gelezen, beleefd, gezien en gehoord. Wat een kans biedt voor het eigen team. Als je dat in herhaling doet programmeer je een proces in je brein dat *reticular activating system* heet. We kennen dat allemaal wel, als je bijvoorbeeld een nieuwe rode auto koopt lijkt het de weken daarna of

er alleen maar rode auto's rijden. Simpel gezegd door zoeken van kansen te internaliseren in je waarnemen zorgt dat ervoor dat je geprogrammeerd bent om kansen te zien. En dan vind je ze ook.'

Innovatief leiderschap is verleiderschap

Gaspersz hoopt dat leiderschap vooral leiders creëert en geen volgers. 'Ik hoop altijd maar dat mensen enthousiast worden over de manier waarop je innoveren naar voren brengt en dat ze vervolgens zeggen dat ze het willen doorvertalen naar hun eigen functie.' Leiderschap is volgens hem ook verleiderschap. 'Als je begint over innoveren zullen er altijd vragen zijn, argumenten om nu nog niet te beginnen of verhalen over potentiële mislukkingen en nadelen. Goed leiderschap voor innovaties moet daarom ook verleiderschap zijn. Warme aandacht voor iedereen en vooral voor diegenen die interesse hebben en hun successen uitbaten een podium geven. En tegen de anderen zeggen 'schiet op, je collega's zijn al bezig, nu is het moment, straks is het geld op en kan het niet meer', en op die manier mensen verleiden om in beweging te komen.'

“Het gaat mij niet om die ene uitzonderlijke vondst, maar om de vraag hoe organisaties en mensen kunnen leren om nieuwe oplossingen voor problemen te vinden

Managen van creatieve energie en enthousiasme

Hij gelooft sterk in de werking van heel veel verschillende aanpakken tegelijkertijd in organisaties. ‘Die variëteit moet ertoe bijdragen dat iedereen, met zijn of haar eigen kenmerken, kans krijgt om bij te dragen aan innovaties; bijvoorbeeld informele netwerken, brain-trusts, cross-culturele ontmoetingen, innovatie challenges, reuring gevende events. Innoveren is het managen van creatieve energie en enthousiasme. Ga ervan uit dat je voortdurend waakzaam moet zijn of die nog voldoende aanwezig zijn. Ik voer momenteel gesprekken met een voorzitter van de rvb van een zorgorganisatie over de vraag wanneer je het beste bij een team met voorstellen kan komen voor innovatie. Natuurlijk gelden daarbij alle zaken die al langs zijn gekomen zoals innoveren vanuit de droom, maar er is ook een relatie met het jaargetijde. De ervaring van die voorzitter was namelijk dat de creatieve energie en het enthousiasme het grootst zijn in het voorjaar. De periode die voor iedereen samenhangt met vernieuwen.’

‘Thomas Edison heeft dat al fraai gezegd met zijn uitspraak ‘I have not failed; I’ve just found 10,000 ways that won’t work.’ Experimenten-

teren hoort bij innoveren. Waar je voor moet opletten is dat je het aantal experimenten dat nodig is om te finetunen zo klein mogelijk houdt, door innovatie dicht bij de klant of nog liever samen met de klant uit te voeren, en directe feedback van klanten/gebruikers te benutten.’

Een advies aan de overheid?

Op mijn vraag wat hij de overheid zou adviseren als ze hem daarom zou vragen antwoordt Jeff Gaspersz: ‘Dat zou ik heel graag willen geven. We hebben het innovatieplatform van Balkenende gehad en dat platform richtte zich vooral op de harde kant van innovatie en probeerde daarin het R&D-klimaat te verbeteren. Als wij een land willen blijven dat innovatief en competitief is in een wereldeconomie met gigantische drift tot innoveren bij heel grote partijen zoals China, dan kan dat alleen maar als het niet alleen gaat om concurreren op prijs of kwaliteit, maar zal het steeds meer gaan om concurreren op creativiteit. En die creativiteit stimuleren begint bij het onderwijs.

“Ik hoop altijd maar dat leiderschap leiders creëert en geen volgers

Laten we al heel vroeg kinderen een omgeving bieden waarin hun creativiteit behouden kan blijven, en kan groeien. Een leeromgeving waarin hun originaliteit wordt gewaardeerd. Als ze vervolgens de arbeidsmarkt betreden zijn ze dan niet alleen analytisch (linkerhersenhelpt) maar ook creatief (rechterhersenhelpt) getraind en ontwikkeld. Dat hebben we nodig, en die visie vind ik nog te weinig terug bij onze overheid.’

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.

Noten

1. Zie <http://www.jeffgaspersz.nl> voor een compleet overzicht van zijn publicaties