

‘Veel metaalbedrijven die willen innoveren, weten niet waar ze moeten beginnen’

Iedereen creatief

Innoveren is minder ingewikkeld dan het lijkt: je hoeft niet per se een wereldschokkend idee te hebben voordat je ermee kunt beginnen. Het zit hem meer in je bedrijfscultuur zo inrichten, dat de creativiteit vanzelf gaat stromen.

TEKST ANNEMIEK DE GIER ILLUSTRATIES MARK VERHAAGEN

De boodschap was niet te missen afgelopen Prinsjesdag: Nederland staat er economisch goed voor. In 2015 groeide onze economie met twee procent en de export, de consumptie en het vertrouwen nemen toe. Bovendien: Nederland behoort tot de top van innovatieve landen van Europa (*European Innovation Scoreboard, Europese Commissie*) en staat wereldwijd in de top van de meest concurrerende economieën (*Global Competitiveness Report, World Economic Forum*). Om die positie vast te houden, wil het kabinet de komende jaren extra investeren in innovatieve en snel groeiende bedrijven. En daarbij wordt het mkb niet overgeslagen, beloofde minister van Financiën Jeroen

Dijsselbloem. Een aantal vooruitstrevende ondernemers zal verheugd zijn opgesprongen bij dit positieve bericht. Maar veel andere mkb'ers zullen hun schouders hebben opgehaald: voor hen is innovatie nog vaak een ver-van-mijn-bedshow. Uit onderzoek blijkt wel dat een groeiend aantal mkb'ers samenwerkt met andere partijen en dat er ook steeds meer intern wordt geïnoveerd, maar dat er nog een flinke slag is te slaan als het gaat om omzetgroei.

Nieuwe mogelijkheden ontdekken

Het is dan ook niet altijd makkelijk om over te lopen van de slimme, efficiënte en fantastische ideeën als je een overvolle order-

portefeuille hebt, kampt met personeelstekort of vindt dat je gewoon niet zo creatief bent. Toch? Volgens Jeff Gaspersz, hoogleraar innovatie aan Nyenrode Business Universiteit en schrijver van het boek *Dagelijks innoveren*, is dat een misverstand. Volgens hem hebben alle mensen creatieve vermogens, en gaat het er vooral om dat je die als bedrijf goed weet te benutten. ‘Creativiteit is niet per se het bedenken van vernuftige oplossingen die afwijken van wat er al is’, vertelt hij. ‘In mijn ogen betekent het vooral dat je op een bepaalde manier leert denken, namelijk zo dat je nieuwe mogelijkheden ontdekt in je werk en in je leven.’ Volgens Gaspersz kun je innovatieve bedrijven herkennen aan hun →

is



‘Verfrissend, die up-to-date kennis’

At van den Heuvel

Technical director bij Acoustic Control Systems BV in Garderen



‘Samen met de TU Delft hebben wij ongeveer vijftien jaar geleden een geluidssysteem ontwikkeld waarmee je van een theaterzaal een concertzaal kunt maken. Maar de technische mogelijkheden veranderen snel, dus we wilden het systeem verfijnen met recentere kennis. Gelukkig hadden we de relatie al die jaren warm gehouden, dus zijn we met de vakgroep Seismiek/Akoestiek van de TU om de tafel gegaan. Een student van de vakgroep heeft vervolgens een paar maanden bij ons stage gelopen en zich gebogen over de mogelijkheden om over te gaan op nieuwe generaties systemen. Het was erg verfrissend om iemand in huis te hebben met een frisse blik en up-to-date kennis. Heel interessant om te zien hoe hij bepaalde ontwikkelprocessen aanpakte. Ik denk wel dat hij onze eigen mensen heeft geïnspireerd om ook weer eens wat actuele kennis op te doen.’

‘De nieuwe generatie werknemers heeft een frisse blik, daar kun je als bedrijf veel aan hebben’

leiders: dit zijn leiders die leiderschap stimuleren. Die hun medewerkers duidelijk maken: we innoveren niet om het innoveren, maar om onze doelen te bereiken. ‘Als je je mensen betreft bij de toekomst van je bedrijf en hen laat meedenken over veranderingen, ontstaat er energie. Daaruit komen vaak de beste ideeën voort om dingen te verbeteren – niet alleen in de eigen functie, maar in de hele organisatie.’ Medewerkers betrekken kan op allerlei manieren, stelt Gaspersz: van intern kennis uitwisselen tot mensen uit andere sectoren uitnodigen. Of ga een dag kijken bij de klant, of maak ervaren krachten vrij om jongere collega’s te helpen. ‘Sommige bedrijven houden bijvoorbeeld innovatiechallenges, waarbij teams van medewerkers in een competitie een bepaald idee uitwerken. De directie pakt de bruikbare oplossingen direct op, en stelt voor de nog niet uitvoerbare ideeën tijd en mensen beschikbaar om deze verder uit te

werken. Dit soort dingen zijn heel effectief: je hebt als bedrijf de kans om te verbeteren, je verhoogt de betrokkenheid van medewerkers én mensen leren *out of the box* te denken’, aldus Gaspersz.

Ideeën én maakkennis

Is dat nou ook belangrijk voor bedrijven in het mkb-metaal? ‘Ja absoluut’, benadrukt Peter van der Mars, beleidsmedewerker bij de Koninklijke Metaalunie. ‘Bij veel van onze leden kan er vaak op het vlak van innovatie wel een tandje bij. Zij worden te veel geleid door de waan van de dag. En als je blijft stilstaan, kun je het uiteindelijk niet meer opnemen tegen je concurrenten.’ Voor het toeleverende bedrijfsleven ziet Van der Mars de grootste kansen in procesinnovatie, dus efficiënter en flexibeler werken en nog beter inspelen op de vraag van de klant. ‘Je verdiepen in nieuwe technieken is hierbij de belangrijke eerste stap. Want als je weet wat er allemaal mogelijk is, dan kun je ook nagaan wat jouw be-



Versterk je innovatiekracht in 5 stappen

1. Bepaal je focus

Pas als medewerkers duidelijk is wat in jouw bedrijf het doel is van innoveren, zullen ze komen met gerichte ideeën die kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie. Bovendien komt er creatieve energie los in het bedrijf, waardoor steeds meer medewerkers hun bijdrage willen leveren. Innoveren is dan leuk, opwindend en lonend.

2. Creëer betrokkenheid

Naast de betrokkenheid bij hun eigen werk, moeten medewerkers zich ook betrokken gaan voelen bij het innoveren. Daag ze uit om te zoeken naar mogelijkheden voor verbetering en vernieuwing, voor klanten en in het eigen werk. Maak ze eigenaar van hun eigen innovatieprojecten.

3. Leid je mensen op

Innoveren vraagt om specifieke kwaliteiten van zowel medewerkers als leidinggevendenden. Als je wilt innoveren moet je namelijk durven afwijken van bestaande patronen, kennis anders gebruiken, denken in kansen in plaats van in problemen en ondernemend zijn. Zet voor elke functie op een rij welk

specifiek gedrag daarbij hoort als het gaat om innovatie en creativiteit. Vraag hierbij eventueel hulp van buitenaf.

4. Neem goede ideeën serieus

Hoeveel ruimte ervaren medewerkers om na te denken over hoe dingen slimmer kunnen? En wordt er vervolgens ook echt iets met goede ideeën gedaan? Laat je als leidinggevende niet te veel leiden door de druk van het alledaagse werk, maar besteed bewust aandacht aan het belang van innovatie.

5. Leer van de oogst en vier de successen

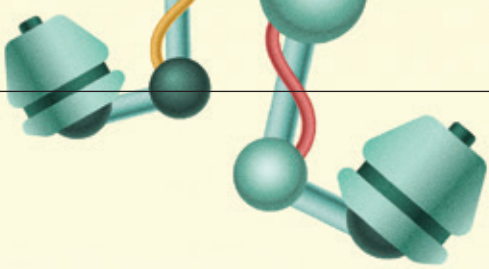
Komen de ideeën eenmaal los, dan is het zaak om zorgvuldig te oogsten en te selecteren. Het is goed om in het bedrijf te laten zien welke ideeën er allemaal zijn en wat de meest kansrijke zijn. Dit inspireert mensen om te blijven meedenken. En door de gerealiseerde creatieve bijdragen te belonen, geef je een krachtig signaal af: innovatiegericht gedrag is belangrijk en ieders bijdrage wordt gewaardeerd.

(Bron: *Dagelijks innoveren*, Jeff Gaspersz)

drijf met die mogelijkheden kan.' Bedrijven die betrokken zijn bij productontwikkeling of die een eigen product hebben, doen er goed aan om samenwerking op te zoeken met kennisinstellingen. Van der Mars: 'Bij onderzoeksinstituten, hogescholen en universiteiten liggen veel vernieuwende ideeën. Als je daar als bedrijf vanaf het begin jouw praktische maak kennis en gespecialiseerde vakmensen aan weet te verbinden, dan heb je een flinke voorsprong ten opzichte van bedrijven die later in het proces aanhaken.'

In de regio Eindhoven/Venlo loopt op dit moment een pilot van de Koninklijke Metaalunie, waarbij wordt geprobeerd om metaalbedrijven te koppelen aan veelbelovende startups. Als dat een succes blijkt, zal het ook in de rest van het land gaan gebeuren. Van der Mars: 'Veel metaalbedrijven die willen innoveren, weten niet waar ze moeten beginnen. Wij willen ze daarbij helpen. Ook zijn ze vaak bang dat innovatie veel tijd →





‘Als een klant komt met een vraag, dan zeggen wij altijd ja’

Dennis Doeve

Bedrijfsleider bij Bodijn Machinewerken in 's-Gravensande



‘Al ongeveer dertig jaar leveren wij onze marshmallow-productielijn over de hele wereld. Deze productielijn vangt de suikerstrengen op, laat ze afkoelen en hakt ze in stukjes. In dertig jaar tijd zijn er al heel wat vernieuwingen doorgevoerd. Waar het hakken bijvoorbeeld eerst gebeurde met een luchtcylinder, gaat dat nu door middel van een elektromotor. En inmiddels rusten we onze nieuwe machines uit met servo-aandrijving, zodat we de hakbeweging helemaal onder controle hebben. Als een klant komt met een vraag, dan zeggen wij altijd ja. Vervolgens gaan onze engineers aan de slag. Het leuke is dat veel innovaties ontstaan uit kennis die we al hebben. Deze combineren we met de laatste stand van de techniek. Bijblijven doen we bijvoorbeeld door de laatste product-ontwikkelingen te volgen en door scholing van onze medewerkers. Want waarom zou je het wiel twee keer uitvinden als dat helemaal niet nodig is?’

‘Het loslaten van oude ideeën is moeilijker dan het bedenken van nieuwe’

kost, maar dat hoeft niet per se. Je kunt bijvoorbeeld ook gebruik maken van studenten. Hen begeleiden kost een paar uur per week, maar dat weegt niet op tegen wat ze kunnen opleveren.’ Van der Mars noemt een voorbeeld van een bedrijf in Noord-Holland, waar een stagiair een arbotechnisch probleem in de productie moest oplossen. Daarvoor waren twee specifieke plastic kapjes nodig. De engineering-afdeling stelde voor een speciale mal te maken, kosten: een paar duizend euro. Maar de student had het zelf al geregeld: hij had de kapjes gewoon ergens laten 3D-printen. ‘De nieuwe generatie jonge werknemers denkt niet in beperkingen maar in mogelijkheden’, zegt Van der Mars. ‘Ze hebben een frisse blik, een enorme drive om dingen te realiseren en maken daarbij gebruik van alle bestaande middelen. Daar kun je als bedrijf veel aan hebben als je wilt innoveren.’

Wereld van verschil

Dat innoveren ontzettend inspirerend is, daar zijn Gaspersz en Van der Mars het over eens. Van der Mars: ‘Alsof je de gordijnen opendoet en naar de horizon kijkt. Het mooie is dat je meteen resultaat merkt van je inspanningen. Zelfs kleine verbeteringen kunnen al een wereld van verschil zijn.’ Gaspersz: ‘Natuurlijk zijn er soms tegenkrachten, zoals een sterke bedrijfscultuur of een bepaalde blindheid ontstaan door ervaring. Het loslaten van oude ideeën is moeilijker dan het bedenken van nieuwe. Maar mensen die de ruimte krijgen om mee te denken en mee vorm te geven aan vernieuwing, gaan bloeien en ontwikkelen zelfvertrouwen. Uiteindelijk kan innovatie zo een vanzelfsprekend onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Alle reden om vandaag nog de eerste stap te zetten.’

Ondersteuning bij innovatie

De Rijksoverheid stimuleert (innovatieve) mkb'ers. Bijvoorbeeld via een belastingvoordeel, innovatiekrediet of subsidie. Kijk voor een overzicht op www.rijksoverheid.nl (typ in het zoekveld 'ondersteuning mkb').



Hoe kom je tot innoveren?

8 praktische tips van Jeff Gaspersz

1. Geef elke maand in het kader van innovatie en creativiteit een eigen naam. April is bijvoorbeeld de maand van de visualisatie, mei die van het gouden idee en juni is de maand van de kennisdeling. Zorg ervoor dat er elke maand dan ook een activiteit rond het thema plaatsvindt.
2. Hanteer de stelregel: iedereen die bij een collega of leidinggevende komt met een probleem, neemt ook twee zelfbedachte oplossingen mee.
3. Nodig elke twee maanden een organisatie uit die in een heel andere branche opereert. Onderwerp van de dialoog: wat zou het voordeel zijn voor onze klanten als wij met elkaar zouden samenwerken?
4. Houd een interview met een organisatie die je bewondert om zijn creativiteit en publiceer dit in het personeelsblad of op intranet.
5. Organiseer elke twee weken een ontbijt voor directie en medewerkers. Gegarandeerd dat daar betrokkenheid en nieuwe ideeën uit voortkomen.
6. Stel medewerkers tijdens hun functioneringsgesprek de vraag: 'Wat ga je in de komende maanden doen om je creatieve kwaliteiten te versterken?'
7. Zorg ervoor dat projectleiders worden getraind in creativiteitstechnieken en moedig hen aan deze ook te gebruiken. Maak zo mogelijk een toolkit met enkele laagdrempelige creativiteitstechnieken die men in elk project kan gebruiken.
8. Geef elke medewerker jaarlijks een persoonlijk innovatiebudget dat naar eigen inzicht is te besteden. Hoe klein dat budget ook is, de boodschap is duidelijk: in dit bedrijf stimuleren we dat mensen investeren in vernieuwing.



‘Samenwerken levert interessante uitdagingen op’

Allaart Ouwehand

Engineer bij Meester Techniek BV in Leiden

‘Innoveren doen wij door samen te werken met andere bedrijven. Zo hebben we bijvoorbeeld meegewerkt aan een *cabin trainer* waarmee brandoefeningen kunnen worden uitgevoerd. De oprichter van Flame Aviation, een bedrijf dat is gespecialiseerd in brand-trainers voor de luchtvaart, kwam bij ons met de vraag of wij wilden meedenken over zijn vernieuwende idee en daarvoor ook de engineering en de bouw wilden verzorgen. Daarbij hebben wij weer onze burens Goba BV betrokken voor het laswerk – wij hebben namelijk zelf geen plaat-/constructieafdeling. Het gebeurt wel vaker dat andere bedrijven naar ons toe komen met dit soort vragen. Vaak gaat dat via-via, het is dus belangrijk dat in je netwerk bekend is wat je doet en kunt. Het mooie van samenwerken is dat je voor interessante uitdagingen kan komen te staan. En natuurlijk dat je meer werk kunt aannemen, wat weer goed is voor de omzet.’

Win het boek van Jeff Gaspersz

Metaaljournaal mag vijf exemplaren weggeven van het boek *Dagelijks innoveren; versterken van innovatiekracht in 5 stappen*, geschreven door Jeff Gaspersz. Het staat vol eenvoudige, praktische adviezen om direct aan de slag te kunnen gaan met innovatie in je bedrijf. **Kans maken?** Stuur een mail naar info@oom.nl, met in de onderwerpregel ‘Dagelijks innoveren’.

Een ander praktisch boek van Jeff Gaspersz is *Je Hok Uit! 30 praktische adviezen voor een creatiever team*.

Je kunt het gratis downloaden via www.ideebrief.nl.

