

Jeff Gaspersz, hoogleraar Nyenrode Business Universiteit:

‘INNOVATIE VRAAGT OM VERLEIDERSCHAP’

Innovatie is aan de orde van de dag. Oók in de zorg. Maar wat is er nodig om succesvol te kunnen innoveren? En zoek je daarbij samenwerking? Prof. dr. Jeff Gaspersz, hoogleraar Innovatie aan Nyenrode Business Universiteit en auteur van boeken als ‘Dagelijks innoveren’ en ‘Zó ontdek je kansen voor innovatie’: “Je moet innoveren omarmen.”

Tekst **Ton de Kort**

Hoe staat het met innovatie in de zorg?

“Innovatie is een belangrijk thema in de zorg. Het is ook zaak dat innovatie een vanzelfsprekendheid is. Uit onderzoek blijkt dat pakweg 75 procent van het innovatiesucces voortkomt uit sociale innovatie en slechts 25 procent vanuit technische innovatie. Je moet jezelf de vraag stellen wat innoveren is. Voor mij is dat gekoppeld aan het bereiken van een uitdagend doel. Dat vraagt vaak om een andere manier van denken en doen, om creativiteit die maakt dat je die doelen sneller en beter bereikt.”

Hoe belangrijk is die creativiteit?

“Héél belangrijk. Onderzoek toont aan dat creativiteit behoort tot de top 3 competenties die werkgevers gaan verlangen. Het is de belangrijkste factor voor duurzaam succes van de mens en de organisatie. Je wilt echter pas creatief zijn en met ideeën komen als je ook betrokkenheid voelt. Die betrokkenheid in de zorg is er in de eerste plaats met het eigen werk. De vraag voor een leider is of er ook betrokkenheid onder medewerkers is met de koers en doelen van de organisatie. Wanneer die te wensen over laat, is het belangrijk dat managers goed uitleggen waarom ze innoveren. In een innovatie-onderzoek in de V&V sector dat ik heb verricht kwam ik een directeur tegen

die het mooi verwoordde in een speech voor medewerkers: ‘We innoveren om die zorginstelling te zijn waar je je eigen ouders aan wilt toevertrouwen.’ Dat beeld gaat niet alleen naar het hoofd, maar ook naar het hart.”

Waarom zou je eigenlijk innoveren?

“Ten eerste: je onderscheiden van de rest. Competitie zet je op scherp, bijvoorbeeld wanneer je tot de top 10 van beste zorginstellingen wilt gaan behoren. Daarnaast kun je innoveren vanuit het gevoelde verlangen een zorginstelling te zijn die steeds weer verbetert en vernieuwt. Het is een expressie van je missie. Tot slot: een innoverende zorginstelling is ook een fijne werkgever, die mensen ruimte voor hun ideeën en ondernemerschap biedt.”

Verstaat iedereen hetzelfde onder innovatie?

“Was dat maar zo. Innovatie is niet alleen het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en processen. Wanneer je dat communiceert zullen weinigen zich daartoe geroepen voelen. Wil je echter zoveel mogelijk medewerkers laten meedenken over kansen, dan is het zaak om een laagdrempelige innovatie-definitie te hanteren. Geef aan dat innoveren gaat over het creëren van nieuwe waarde in en met je werk. Communiceer een dubbele rol: in onze instel-

+++



'EEN INNOVERENDE ZORGINSTELLING IS OOK EEN FIJNE WERKGEVER'

ling doe je niet alleen je werk. We verwachten ook dat je een innoveerder bent. Dat je regelmatig op zoek gaat naar kansen om het nog beter of slimmer te doen. Zo'n opvatting spreekt iedereen aan. Mensen begrijpen dan: innoveren is ook mijn taak. Daarmee bundel je als leider ieders creativiteit tot een enorme innovatiekracht voor je instelling."

Innoveren doe je samen, vaak in kleine stapjes. Zo'n cultuur heeft tijd en ruimte nodig om zich te vormen. Ik heb daarvoor bij ASVZ het concept van het dialoogdiner geïntroduceerd. Daarbij nodig jij twee collega's van een andere afdeling uit, ik ook en dan gaan we samen eten en praten over het werk. Zo ontstaat heel snel het gevoel van aandacht voor elkaar en het verbinden van ideeën. Een experiment: benut de laatste 10 minuten van een maandelijks teamoverleg voor de vraag: hebben we iets gehoord of beleefd wat kansen biedt voor ons team? De oogst komt gegarandeerd."

Met naar elkaar luisteren kom je er niet?

"Je moet er ook wat mee doén. Doorpakken dus. Zo vorm je een groep zorgprofessionals, die naast hun eigen werk aan nieuwe ideeën werkt. Daarmee vergroot je de betrokkenheid en bereik je dat mensen out of the box gaan denken. Innovatie moet zo veel mogelijk bottom-up gebeuren. De beste ideeën komen immers van de werkvloer. Het besef van dit goud in de organisatie groeit: er ontstaan hackathons, innovatie challenges en andere nieuwe vormen van gezamenlijk innovatiegericht denken en doen. Dat is mooi.

Je moet verbindingsgericht denken. Veel innovaties ontstaan door aanwezige kennis en ideeën samen te brengen. We kennen allemaal Cirque du Soleil: niet gewoon een beter circus, maar een unieke combinatie van elementen uit circus en theater. Het boek van Freddy Lee 'Als Disney de baas was in uw ziekenhuis' werd gevreten in de zorg! Een Disney-concept als hofelijkheid kwam in verbinding met de wereld van de zorg. Geweldig toch als zo een kruisbestuiving kan ontstaan van verschillende concepten en culturen. Belangrijk is wel dat je je organisatie openstelt voor deze 'external



voices'. Een voorbeeld: het Oogziekenhuis in Rotterdam had een probleem met de lange wachttijden voor poliklinische afspraken. Ze zijn toen met organisaties gaan praten die excelleren in logistiek, zoals KLM. Ze hebben veel geleerd van hoe KLM het boeken van vliegtuigstoelen organiseert. Die lessen werden toegepast in de polikliniek en dat leidde tot een drastische reductie van de wachttijden. De systemen bij het snel schoonmaken van een Boeing worden gebruikt bij het schoonmaken van operatiekamers."

Welke rol gaat robotisering spelen?

"De kwaliteit van de beleving in de zorg wordt met name gemaakt door mensen. Die kunnen wat momenteel nog geen robot kan. Innoveren doe je om doelen te bereiken. Die doelen liggen vaak niet in 2050, maar wél volgend jaar. Tegelijkertijd moet je oog houden voor de continuïteit, steeds onderzoeken hoe nieuwe technologieën kansrijk zijn in te zetten. Aandacht voor innovatie in kleine stapjes betekent niet dat je radicale innovatie uitsluit. Het gebruik van domotica zal toenemen. Mensen blijven langer thuis. Dan moet je je zorg steeds meer gaan extramuraliseren. Dat kan een radicale shift in het denken betekenen. Ga kijken met wie je kunt samenwerken. Eigenlijk moet je innoveren omarmen, het moet onderdeel worden van je DNA. Natuurlijk is innoveren ook maar een woord ... Je moet het goed uitleggen. Het moet niet voelen als: nóg meer werkdruk. Het is een investering om tijd te winnen en patiënten gelukkiger te maken."

Is de zorg op de goede weg?

"Ik zie veel zorginstellingen innovatiedoelen stellen en aan de slag gaan. Sommige uitdagingen zijn zeer urgent. Denk aan het tekort aan personeel in de V&V. Hoe kun je met minder mensen de kwaliteit van de zorg op hetzelfde niveau houden of beter krijgen? Dat vraagt om een innovatieve aanpak. Oplossingen bereik je niet alleen in de bestuurskamer. Betrek patiënten, familie, omgeving daar ook bij. Noodzaak is de moeder van de uitvinding.

Leiderschap is in het hele proces cruciaal: leiderschap dat geen volgers creëert maar leiders. Dat je het waarom van de innovatie zó kan uitleggen aan je team dat mensen er enthousiast van worden en de zaken zelf oppakken. Soms moet je beginnen met de meest ondernemende teamleden. Om na enige tijd tegen anderen te zeggen: kijk, het werkt. Doe mee! Innovatie vraagt dus niet alleen om leiderschap maar ook om verleiderschap." +

CV

Geboren: 1956

Opleiding: sociale wetenschappen

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Functies: Hoogleraar Innovatie aan Nyenrode Business

Universiteit, ondernemer, spreker, auteur