

**Jeff Gaspersz**, hoogleraar innovatie en business-creativiteit aan Nyenrode Business Universiteit: 'Wanneer ik aan een zaal P&O'ers vraag of er méér gebruik kan worden gemaakt van kansrijke ideeën, zegt 80 procent ja. Dat is dus een enorme hoeveelheid goud die niet wordt gedolven. "En ú van HR bent de delver", leg ik dan uit.'

# INNOVATIEKRACHT 'Júist HR kan bijdragen'

## Als het einde van de oude wereld in zicht is, is innovatie nodig. Maar hoe zet je creativiteit en innovatiekracht in om je kernactiviteiten toekomstbestendig te maken? Jeff Gaspersz: 'Begin met kleine stappen.'

**D**e verwachting is misschien dat op Nyenrode Business Universiteit vooral wordt nagedacht over verdienmodellen en geld. De naam zegt het toch? Niets is minder waar: ook innovatie is er een belangrijk onderwerp. Volgens Jeff Gaspersz, hoogleraar innovatie en business-creativiteit, zijn steeds meer organisaties in Nederland zich ervan bewust dat ze alleen met creativiteit kunnen overleven: 'In Europa kunnen we echt niet meer concurreren op kosten en kwaliteit, dat is overal ongeveer gelijk inmiddels. Dus wat moeten we dan? Organisaties kunnen alleen met creatieve oplossingen overleven.'

### Als ik het paniekvoetbal zie tijdens de crisis, vraag ik me af hoeveel organisaties zich dat realiseren.

'Heel veel, denk ik. IBM deed in 2010 een wereldwijd onderzoek onder 1600 CEO's. Daarin zeggen al die leiders, zonder uitzondering, dat creativiteit de allerbelangrijkste factor voor toekomstig succes is. Iedereen levert inmiddels kwaliteit, iedereen werkt al *Lean*, je moet je nu echt gaan onderscheiden op andere dingen. Daarvoor moet je innoveren.'

### En wat kan HR daarin betekenen? Strategie wordt vaak bepaald aan tafels waar HR nog niet aan zit.

'Hoe kun je denken dat innovatie en creativiteit niet op het bordje van HR liggen? Creativiteit wordt gedragen door gedrag: voor creativiteit moet je immers ideeën delen, leren van anderen, je nek uitsteken, enzovoort. En gedrag is bij uitstek dát waar HR zich mee bezig houdt. Zij heeft de tools in handen om gedrag zó te beïnvloeden dat het bijdraagt aan de strategie. Volgens onderzoek aan de Erasmus Universiteit wordt driekwart van het innovatiesucces bepaald door sociale innovatie, niet door technologische innovatie. Het gaat dus om anders organiseren en werken. HR mist een gigantische kans wanneer het niet aanschuift aan de tafels waaraan besloten wordt het creatieve gedrag te versterken.'

### Innovatiekracht is een groot thema. Waar te beginnen?

'Heel klein! Zorg dat je met kleine acties snel succes boekt. Pluk eerst het laaghangend fruit en laat daarmee zien dat het werkt! Bij de gemeente Zwolle is HR begonnen met het organiseren van een Week van de Uitwisseling. De HR-manager stimuleert een week per jaar mee te lopen met collega's. Dat

werkt geweldig enthousiasmerend, mensen krijgen werkelijk nieuwe ideeën voor hun eigen werk door het nieuwe perspectief. Daarnaast stimuleert HR dat ambtenaren een dag meelopen in bedrijven om te kijken waar die tegenaan lopen. Ook organiseert HR innovatiecafés waarin elke paar maanden iemand komt vertellen over innovatie. Laatst was Erik Hulzebosch daar aanwezig die vertelde over de ontwikkeling van de schaats. Het kan inspireren om zelf ook in kansen te gaan kijken.'

### Daarmee schep je weliswaar een open en kansgerichte cultuur. Maar hoe bevorder je creativiteit zelf?

'Wanneer ik aan een zaal P&O's vraag of er méér gebruik kan worden gemaakt van kansrijke ideeën, zegt 80 procent ja. Dat is dus een enorme hoeveelheid goud die niet wordt gedolven. "En ú van HR bent de delver", leg ik dan uit. Laat je die plek niet afnemen door een of andere innovatieconsultant. Investeer in opleidingen om creativiteit te bevorderen. Of geef mensen bij indiensttreding een introductie in *out of the box*-denken of *intrapreneurship*: die zijn gewoon op internet te vinden. Vergroot de denkrimte van mensen. En vergeet niet elke paar maanden met iets nieuws te komen, anders zakt de aandacht voor creativiteit weer in.'

### En als je nóg weer verder bent in het innovatieproces, als er echt al ideeën zijn, wat doe je dan als HR?

'Wees betrokken bij de realisatie. En maak de betrokkenen bewust van de tegenkrachten in de organisatie die er ook kunnen komen. Tussen managers die ineens geen ruimte meer willen geven, harde deadlines op creatieve ideeën, enzovoort. Grote bedrijven besteden innovatie daarom soms uit. De *beertender* van Heineken kon alleen buiten de grote organisatiestructuur

### P&OACTUEEL ACADEMY

Jeff Gaspersz spreekt op 10 maart op Nyenrode Business Universiteit over 'de bijdrage van HR aan de vernieuwingskracht in de organisatie'. Daarmee sluit hij een serie van zes colleges, gegeven door topsprekers van Nyenrode, af. Deze reeks was geïnitieerd door Nyenrode Business Universiteit en Reed Business Media onder de naam *P&Oactueel Academy*. De colleges zijn speciaal

ontwikkeld voor HR-managers die op topniveau functioneren binnen hun organisatie. De colleges en masterclasses zijn gericht op strategisch HR-management en helpen de organisatie verder te ontwikkelen, te innoveren en te groeien.

Kijk voor deelname aan het programma op [PENOACTUEEL.NL/ACADEMY](http://PENOACTUEEL.NL/ACADEMY)





'Een fluide mindset kan bewegen tussen verschillende perspectieven. Kijk flexibel naar de verscheidene rollen die zijn in te nemen in het leven. Zie ik mezelf bijvoorbeeld als wetenschapper, kennisoverbrenger, inspirator of als mens die zich verbindt met andere zielen? Investeer in de mogelijkheden om van perspectief te wisselen en deuren openen zich.'

worden ontwikkeld. Wanneer je het toch graag binnenshuis wilt houden, moet je de grote organisatie klein doen laten aanvoelen.'

#### **Is het moeilijk de focus van het personeel op innovatie te krijgen?**

'Als je het goed aanpakt niet. Een banketbakspecialist uit Friesland organiseerde bijvoorbeeld een simultaan denksessie. De negentig medewerkers gingen in kleinere groepen simultaan brainstormen over slimme manieren van werken. In een dag tijd werden zo 1.600 ideeën opgehaald. Vervolgens mocht een kleinere groep medewerkers de meest kansrijke ideeën nog eens verder proberen te brengen.'

#### **Is er altijd personeel voor nodig?**

'Je kunt ook klanten vragen. Steeds vaker worden klanten als cocreator

betrokken bij innovaties. Computerfabrikant Dell is daar jaren geleden al mee begonnen. Met de website [dellideastorm.com](http://dellideastorm.com) is ruimte voor klanten gecreëerd om met ideeën te komen. Er kan gereageerd en gestemd worden; en wanneer iets populair blijkt te zijn, neemt Dell het idee in productie. Helaas weten nog maar weinig organisaties iets van *communitybuilding*. Dus daar ligt een gigantische kans voor HR.'

#### **Hoe creatief moet een HR-manager zelf eigenlijk zijn?**

'Je kunt nogal wat weerstand tegenkomen, daar moet je flexibel mee om kunnen gaan. Wie wil nadenken over dingen die anders kunnen, komt aan zekerheden van mensen. En als reactie daarop kunnen ze gaan dwarsliggen. Creativiteit is dan absoluut vereist. Neem de gemeente Amsterdam: daar was 90 procent van de ambtenaren

tegen een plan om op een effectievere manier te gaan werken. Ze zijn daar onder leiding van de gemeentesecretaris toch gewoon aan de slag gegaan met het groepje mensen dat wél wilde. Zo werd een plan bedacht om wildplakken in de stad tegen te gaan. De oude oplossing van gevelreiniging was duur, en daarom zijn ze blaadjes met *Afgelast* gaan plakken op alle verkeerd geplakte posters waarop een evenement werd aangekondigd. Het wildplakken daalde met de helft en de actie trok veel bekijks in de organisatie. Toen kon het team zeggen: "Kijk, het werkt wél!" Het gaat om verleiderschap. Voor HR zijn verleiders nodig.'

#### **En de eigen creativiteit?**

'Ik denk dat er in HR-managers enorm veel creativiteit verborgen zit die erom schreeuwt bevrijd te worden. Ga gewoon eens experimenteren met nieuwe perspectieven. Je hoeft het perspectief wat je nú hebt niet weg te gooien. Maar zet er eens eentje naast en verken die dan zo nu en dan. Verrijk jezelf met nieuwe manieren van denken door de eigen grenzen te verkennen en te onderzoeken wat daar voorbij gebeurt.'

#### **Zit HR vaak vast in het denken?**

'Niets menselijks is ons vreemd. HR belemmert de eigen kansen soms door benauwd te kijken naar het eigen personeel. We zijn geneigd de huidige prestaties van werknemers op het gebied van creativiteit, kennisverwerving en talentontwikkeling te zien als een statisch gegeven. Dan wordt er gekeken naar de werkelijkheid in plaats van naar de mogelijkheid. Pas wanneer je denkt dat mensen nog meer waardevolle talenten in hun mars hebben dan ze momenteel inzetten, zijn nieuwe kansen te zien.'

#### **Waarom is HR in de praktijk zo weinig bezig met het bevorderen van de innovatiekracht?**

'Voor een deel heeft dat te maken met drukte in de dagelijkse werkzaamheden. Maar dat is een kwestie van organiseren. Voor een groter deel heeft het, denk ik, te maken met de eigen professionele houding: we denken dat innovatie niet op het eigen bordje ligt. Als innovatie te smal wordt gedefinieerd,

## STRATEGISCH JAARCONGRES

Het P&O Strategisch Jaarcongres op 17 april staat in het teken van strategieën die HR kan inzetten om dynamisch in te kunnen spelen op veranderende marktkansen.

Kijk voor meer informatie op [PENOCONGRES.NL](http://PENOCONGRES.NL)



waardoor sociale innovatie erbuiten valt, komt het niet binnen het bereik van HR.'

### Is het alleen het zélfbeeld van HR, of ook het beeld?

'Een HR-functionaris met iets meer visie en senioriteit zal eerder bij de directie pleiten voor het versterken van innovatiekracht. Het gaat erom dat je verder komt dan het praten over wat is, en dat je, al dan niet gezamenlijk, gaat verlangen naar groei. Het is het best als HR het dromend of visualiserend aan de directie presenteert. Vergeef me het cliché, maar als je een schip wilt bouwen, moet je eerst gaan verlangen naar de zee. En tegelijkertijd begrijp ik dat dat enorm lastig is wanneer je tot over je oren in het werk zit. Realiseer je dan wat ik in het begin zei: innovatie is de enige manier om toekomstbestendig te kunnen blijven ondernemen.'

### Hoe zijn de HR-collega's mee te nemen?

'Verzin manieren om kansgericht te gaan kijken. Stel tijdens de volgende vergadering nou eens aan iedereen de vraag: "Wat heb je op de werkvloer over dit HR-team gehoord dat ons een kans biedt om te groeien?" Als niemand een antwoord heeft, is dat niet erg. Maar vergeet niet de vraag volgende week weer te stellen. En de week daarna nog een keer. Je collega's gaan dan meer opletten en vanzelf kansgericht denken. Elke klacht wordt een cadeautje; mijn praktijkervaring is dat het enorm vitaliserend werkt.'

### Nogal wat HR-afdelingen zitten door bezuinigingen zelf ook

### in de knel. Hoe is daar creatief mee om te gaan?

'Noodzaak is de moeder aller veranderingen, dat is helaas waar. Mensen passen zich tijdens een crisis aan vanuit verlangen of vanuit pijn. Als de HR-afdeling 20 procent moet bezuinigen, worden plotseling discussies gevoerd die een stuk fundamenteeler zijn. Mijn advies is eerst het verlangen te ontdekken en te formuleren. Waar wil je graag naar toe groeien binnen een reorganisatie? Welke toekomstige rol wil je graag innemen? Vervolgens is te kijken naar concrete acties in het hier en nu. Waar zeg je bijvoorbeeld nee tegen vanuit een dieper ja?'

### U onderwijst ook over een *fluïde mindset*. Wat bedoelt u daarmee?

'Een *fluïde mindset* kan bewegen tussen verschillende perspectieven. Kijk flexibel naar de verscheidene rollen die zijn in te nemen in het leven. Zie ik mezelf bijvoorbeeld als wetenschapper, kennisoverbrenger, inspirator of als mens die zich verbindt met andere zielen? Investeer in de mogelijkheden om van perspectief te wisselen en deuren openen zich. Zo ken ik een inkoopmanager die een nieuwe baan zocht en gefrustreerd werd door alle afwijzingen. Nadat hij zichzelf had geherdefinieerd, vond hij snel een baan als trainer van inkoopmanagers en later als adviseur bij een adviesbureau.'

### Hoe is zo'n *fluïde mindset* te creëren?

'Bijvoorbeeld door te investeren in mensen die niet in je eigen vakgebied werken. Wie alleen blijft omgaan met mensen die hetzelfde perspectief hebben, komt niet in aanraking met andere perspectieven. Zelf organiseer ik soms ideeëndiners om in aanraking te komen met nieuwe ideeën. Dan nodig ik twee mensen uit, en iemand anders ook twee: met z'n zessen praten we vervolgens over een onderwerp. Als je dan het actuele nieuws mijdt, en een inspirerende vraag voorlegt als "Wat is de essentie in je leven?", dan kom je tot diepe menselijke verbinding.'

### Begin met kleine acties?

'Als dit te ver gaat, neem dan elke vrijdagmiddag tien minuten de tijd om op te schrijven welke mensen je hebt ontmoet die jou als mens of als professio-

nal hebben laten groeien. Alles wat je aandacht geeft, groeit. En je zult na een aantal weken ook gedurende de week vanzelf op zoek gaan naar groei. Als dit niet werkt, bedenk dan zelf creatieve acties om je te verbinden met andere mensen of om je eigen lenigheid in perspectieven te vergroten.'

### Werkt zo'n *fluïde mindset* ook in extreme situaties? Een reorganisatie is tamelijk ingrijpend, soms is creativiteit niet genoeg.

'Ik zal een voorbeeld geven van een nóg extremere situatie, al heeft het niets met HR te maken. In de oorlog werd de Joodse hoogleraar psychiatrie Viktor Frankl gedeporteerd naar Auschwitz. Een deel van zijn familie was al omgebracht en ook voor hem zag het er slecht uit. Op dat moment bedacht hij een perspectief waarmee hij de foltering mentaal kon doorstaan: hij zag de dagen vanaf dat moment als een experiment. Hij zag het gedrag van de kampbewaarders als studiemateriaal om later aan zijn studenten uit te kunnen leggen hoe mensen tot dit soort wandaden komen. Zo geschiedde. We kunnen hiervan leren dat een nieuw perspectief vaak nieuwe kansen biedt.'

### Toch vraagt zo iets enorm veel kracht.

'Dat klopt. John Keynes zei daarover al: *The difficulty lies not in generating new ideas, but in escaping from the old ones*. Wat het daarnaast zo moeilijk maakt, is dat ideeën voor een groot deel onze identiteit bepalen. Als je oude overtuigingen loslaat, kom je soms in een moment terecht waarin je niet meer weet wie je bent. Dat is hartstikke eng.'

### Innovatiekracht bevorderen klinkt aantrekkelijk en interessant. Maar wat als de directie niet mee wil?

'Het is toch j'ouw leven? Volg je passie. Als jij gelooft dat creativiteit belangrijk is, dan ga je op zoek naar een organisatie die wél aansluit bij jouw interesses.' ◀

Kijk voor meer informatie op [JEFFGASPERSZ.NL](http://JEFFGASPERSZ.NL) en [KANSDENKEN.NL](http://KANSDENKEN.NL) (waar zijn e-book gratis is te downloaden)

