

Bouwen aan een innovatieve mindset

ZÓ ONTDEK JE KANSEN VOOR INNOVATIE

Je staat met een aantal collega's rondom de koffieautomaat. Een van hen zegt dat ze net naar een workshop is geweest en daar ontzettend geïnspireerd is geraakt. Je bent benieuwd en vraagt wat haar dan zo inspireerde. Het antwoord geeft je energie want sommige inzichten die je collega noemt blijken voor jezelf en je team ook heel bruikbaar te zijn. Je dankt de collega en gaat verrijkt weer naar je afdeling. Wat er is gebeurd is dat je in een onverwachte informele conversatie een kans hebt ontdekt. Waarom? Niet omdat je er bewust naar op zoek was en dacht: ik ga in dit gesprek een kans ontdekken, maar omdat je zelf voorbereid was, sensitief was voor het signaal dat wat je collega had geleerd, wellicht ook voor jou waardevol kon zijn. Daarom werd je nieuwsgierig en vroeg door. De filosoof Seneca schreef het al: Geluk hebben is wat er gebeurt als voorbereiding de kans ontmoet.

Door Jeff Gaspersz

De vraag is dus hoe we ons als persoon, als team en als organisatie kunnen voorbereiden op het ontdekken van kansen. Kansen om onze doelen te bereiken in ons werk, in onze loopbaan, voor klanten of andere stakeholders.

Deze vraag brengt een buitengewoon fascinerende en betekenisvolle zoektocht op gang, vooral in de tijd waarin we momenteel zijn aangeland. Een tijdperk met een hoge mate van complexiteit en een snelheid van verandering die nauwelijks mentaal bij te benen zijn. We merken het immers vrijwel

vraag is dan: Hoe kunnen we deze kansen ontdekken, ze opmerken, ze naar ons toe trekken? Want als dat ons lukt dan zijn we in staat voortdurend nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Dan kunnen we permanent innoveren.

In de vele jaren dat ik mij met dit onderwerp heb beziggehouden, heb ik honderden organisaties ontmoet en bij vele daarvan heb ik dieper in de innovatiekeuken mogen kijken. Dus op de plek waar de nieuwe ideeën ontstaan, gericht op het creëren van nieuwe waarde voor klanten. Ik heb me daarbij

meest innovatieve organisaties niet ligt in een specifieke strategie of structuur die ze hebben ontwikkeld of in een bepaald innovatieproces dat ze volgen. Wat deze organisaties onderscheidt is dat ze vrijwel alle medewerkers mee laten denken over en mee laten zoeken naar kansen. Kansen voor het realiseren van de uitdagingen en voor het waarmaken van de missie van de organisatie. Door iedereen daar zo in te betrekken, heeft zich gaandeweg een innovatie-mindset bij medewerkers ontwikkeld. Een mindset waarmee innovatie niet als iets bedreigends of iets ongemakkelijks wordt beschouwd, maar als een belangrijk weg om uitdagingen te realiseren en klantwaarde te blijven bieden. Wanneer zo'n mindset aanwezig is bij het personeel heeft de organisatie zichzelf in gereedheid gebracht om permanent te innoveren.

De belangrijke vraag is welk leiderschap nodig is om zo'n innovatie-mindset op te bouwen in een organisatie. Ik neem in een dergelijke organisatie drie componenten waar: vragen, verbinden en verwisselen van perspectief. Ik noem ze hieronder en bied u ook praktische tips om het in uw eigen organisatie te realiseren.

VRAGEN

Vragen zijn de expressie van onze nieuwsgierigheid. Door onze nieuwsgierigheid gaan we

'HOE KUNNEN WE KANSEN ONTDEKKEN,
ZE OPMERKEN, ZE NAAR ONS TOE TREKKEN?'

elke dag: we worden overladen met steeds weer nieuwe informatie. We moeten blijven leren en ons aanpassen aan de veranderingen. In deze nieuwe kennis, in de nieuwe leerervaringen, in de ontmoetingen, de vaktijdschriften die we lezen, in onze dagelijkse ervaringen, kunnen grote kansen verscholen liggen. Kansen voor belangrijke verbeteringen en vernieuwingen. De prangende

afgevraagd hoe het toch komt dat sommige organisaties subliem zijn in het ontdekken en benutten van kansen, terwijl andere daarin achterblijven en nauwelijks in staat zijn te innoveren. Ik kwam tot een verrassende conclusie.

DE INNOVATIE-MINDSET

Wat ik waarnam is dat het geheim van de



zoeken en vinden. Het blijkt ook dat genieën zonder uitzondering uitbundig nieuwsgierig zijn. Zo werd Albert Einstein in een interview gevraagd: Waarin verschilt u in uw denken van de meeste andere mensen? Hij gaf een verrassend antwoord: 'Als je de meeste mensen vraagt om een naald in de hooiberg te zoeken, gaan ze op zoek en hebben ze eenmaal de naald gevonden dan stoppen ze meteen met zoeken.' Einstein deed het anders: 'Wanneer ik de naald heb gevonden stel ik mijzelf altijd de vraag: Zijn er wellicht meerdere naalden verborgen in deze hooiberg? Vervolgens ga ik verder met zoeken.' We hoeven geen Einstein te zijn om zo'n niet aflatende nieuwsgierigheid bij onszelf en bij onze collega's te cultiveren. Daarvoor wil ik u het volgende experiment voorstellen.

EEN 10-MINUTEN EXPERIMENT

Stel dat u in een maandelijkse teamvergadering in de laatste 10 minuten alle teamleden de volgende vraag stelt: 'Jullie zijn allemaal druk bezig geweest met je werk. Je hebt met collega's gesproken, sommigen van jullie hebben klanten bezocht, je hebt vaktijdschriften gelezen, je bent wellicht naar workshops geweest. Mijn vraag is nu: Heb je iets gehoord, gezien, beleefd of ervaren wat een kans biedt voor ons team? Dat kan ook iets kleins zijn. We maken een rondje en

voel je uitgenodigd het met je teamleden te delen. En wen er maar vast aan: alle volgende maanden stel ik jullie aan het einde van de vergadering weer dezelfde vraag.'

Het bijzondere effect dat vervolgens optreedt, heb ik in vele teams waargenomen. Deze terugkerende vraag zet het team op scherp. Ze worden sensitiever voor kansen. Stel je bent lid van zo'n team en op bezoek bij een klant en je hoort over een nieuwe behoefte met betrekking tot een bepaalde dienst. Je vraagt door en ontdekt de kans om in deze behoefte te voorzien. Je noteert het, want dit is voor de 10-minuten sessie in de volgende vergadering. Er zullen in die sessie dus steeds meer kansen en ideeën worden benoemd. En waarschijnlijk zullen sommige daarvan aanleiding zijn om er een paar teamleden op te zetten, het nader te onderzoeken en erover te rapporteren.

Door dit kleine experiment ontstaat een driedubbele oogst. De eerste oogst is dat de zich steeds herhalende vraag het brein van je teamleden als het ware programmeert op het waarnemen van kansen. Er ontstaat een bijzonder effect, wat we ook kennen als we een nieuwe auto hebben gekocht. Ineens zie je overal auto's rijden van hetzelfde merk en dezelfde kleur. Dus waar je je op focust, daar

ga je ook vanzelf meer van zien. Of het nu een auto is, of een kans voor meer kwaliteit of innovatie.

Een tweede oogst is dat wanneer je mensen betrekt in het verder uitwerken van ideeën, je de betrokkenheid met innoveren verhoogt. Innovatie wordt dan niet alleen iets van de innovatie-afdelingen, maar iedereen kan meedoen.

Een derde oogst die door die 10-minuten sessie ontstaat is dat mensen, die dagelijks druk bezig zijn met hun werk, ook de gelegenheid hebben het werk wat meer op afstand te bekijken en zich af te vragen: Kan dit slimmer, sneller, beter, effectiever of efficiënter? Het vaker afstand nemen en zich dan kansgerichte vragen stellen, wordt een nuttige gewoonte.

VRAGEND LEIDERSCHAP

Kortom, het gaat erom dat wij in onze zoektocht naar meer innovatiekracht de juiste vragen stellen en niet ophouden te zoeken naar nieuwe antwoorden. Een belangrijke kern van innovatiegericht leiderschap is om dat proces gaande te houden en mensen uit te nodigen tot initiatieven. Het is dus niet het leiderschap dat volgers creëert en daarmee het denken van mensen uit-schakelt, maar het is juist het leiderschap



Het grote succes van Cirque du Soleil is niet ontstaan door het bedenken van iets volstrekt nieuws, maar door het combineren van elementen uit het circus en het theater.

dat leiders creëert. Dat je zo over de uitdagingen van het team kunt spreken dat je teamleden er enthousiast over worden, het kunnen doorvertalen naar hun eigen werk en zeggen: Daar gaan we voor! Op dat moment heb je het leiderschap in mensen gewekt en zullen ze zich vragen stellen hoe de doelen bereikt kunnen worden.

DE VRAGEN VAN PAUL

Ook in ons persoonlijk leven kunnen vragen steeds weer nieuwe kansen aan ons tonen. Ik heb een oude collega die ondanks dat hij al in de negentig is, beschikt over een ongekende productiviteit en energie. Ik heb hem een keer uitgenodigd voor een lunch en de vraag gesteld: 'Paul, hoe komt dat toch dat je steeds weer zo vol energie en zo creërend bent?' Hij vertelde me: 'Dat komt omdat ik me elke dag twee vragen stel en van de antwoorden op die vragen krijg ik heel veel energie. Wat ik dan opschrijf wil ik ook gaan realiseren.'

'Mijn eerste vraag', zei Paul, is: 'Wat heb ik vandaag geleerd?' En mijn tweede vraag is: 'Wat ga ik dan morgen anders doen?'. Door het steeds opnieuw stellen van deze twee vragen trekt mijn collega als het ware dagelijks kansen naar zich toe. Vaak kun je meer leren van iemands vra-

gen dan van de antwoorden. Ik stel, geïnspireerd door Paul, mijn eigen dagelijkse drie vragen: Wat waren momenten van geven, van groeien en van genieten? Die drie vragen zorgen ervoor dat ik steeds opnieuw de kansen van de dag kan waarnemen en grijpen. Wat zijn de vragen die voor uzelf, uw team of uw organisatie betekenisvol en effectief zijn?

VERBINDEN

We denken heel vaak dat kansen voor innovatie worden gevonden door het bedenken van iets nieuws, maar heel vaak blijken innovaties te ontstaan door het combineren van datgene wat er al is. Het grote succes van Cirque du Soleil is niet ontstaan door het bedenken van iets volstrekt nieuws, maar door het combineren van elementen uit het circus en het theater. Door die te combineren ontstond een voorstelling die de wereld nog nooit had gezien.

Zo maakte het Oogziekenhuis Rotterdam een verbinding tussen de eigen uitdaging om de wachttijden voor afspraken op de polikliniek te bekorten en de technologie van de KLM voor het boeken van vliegtuigstoelen. Het gebruik hiervan heeft in het ziekenhuis geleid tot een drastische reductie van wachttijden.

Een grote instelling op het gebied van gehandicaptenzorg, ASVZ, introduceerde afgelopen jaar dialoogdiners. Dat zijn gesprekken bij een gezamenlijke maaltijd tussen de verzorgenden, de cliënten en familie en verwanten. ASVZ heeft op 265 locaties een dialoogdiner gehouden en hierover een reflectieverslag gemaakt. In het dit jaar gepubliceerde kwaliteitsrapport schrijft ASVZ: 'De dialoogdiners als vorm leveren een goede bijdrage aan betere onderlinge relaties tussen cliënten, ouders/verwanten, vrijwilligers en medewerkers.'

De essentie ligt hier dus ook weer in het creëren van verbindingen tussen kennis, ervaring en invalshoeken. Warren Bennis, een Amerikaanse schrijver over leiderschap, schetst hierover een mooi beeld: 'Er zijn twee manieren om creatief te zijn. Men kan zingen en dansen. Of men kan een omgeving creëren waarin zangers en dansers kunnen floreren.'

Daarin ligt de kern van het leiderschap dat aan een innovatie-mindset bouwt. Het creëren van mogelijkheden waardoor medewerkers buiten hun eigen silo's zich met hun kennis en ideeën kunnen verbinden met andere collega's. Wat kunt u doen om meer verbinding, kennisdeling en kruisbestuiving in uw team of in de organisatie te creëren?

VERANDEREN VAN PERSPECTIEF

Ik was een keer in gesprek met een professional die werkte op een afdeling inkoop. Hij wilde weg en solliciteerde intensief, maar kreeg weinig response. Hij was daar nogal gefrustreerd over en begon te twijfelen aan zijn eigen capaciteiten. Wat mij opviel is dat hij zichzelf voortdurend en alleen bestempelde als inkoper. Ik hoorde echter ook van hem dat hij hele hoge evaluaties scoorde wanneer hij trainingen gaf. Bovendien heeft hij met succes veel trainees gecoacht in het vak. Dus ik zei tegen deze professional: maar je bent toch eigenlijk ook een geweldige trainer en coach? Waarom solliciteer je ook niet op zulke functies? Dat deed hij en uiteindelijk heeft hij een baan gekregen als senior adviseur en trainer bij een groot adviesbureau. De doorbraak kwam dus voor hem op het moment dat hij anders naar zichzelf ging kijken.

Dat is ook de belangrijke uitdaging voor de organisatie. Zijn wij in staat naar onze eigen producten en diensten te kijken met de ogen

vonden en dat ze er al naar uitkeken. Vanaf dat moment konden de teamleden ook kijken met de ogen van de klant en ze zetten zich enthousiast in voor het realiseren van de innovatie.

We kunnen echter pas anders gaan kijken en nieuwe kansen ontdekken op het moment dat we in staat zijn om het eigen, soms door kennis en ervaring verharde, perspectief waar te nemen. Daarom is het ook zo goed kennis te nemen van hoe andere organisaties buiten de eigen sector omgaan met uitdagingen zoals het verhogen van de kwaliteit en het vinden van innovatiekansen.

Trakteer daarom uw eigen medewerkers op een tweemaandelijks innovatiesessie, waarin u steeds weer andere inleiders uitnodigt die vertellen over hoe ze in hun eigen bedrijf innovatie en kwaliteit vormgeven, wat ze ervan hebben geleerd en hoe ze steeds weer trachten te verbeteren. Bouw voldoende tijd in voor een dialoog met de deelnemers in de zaal. Er ontstaat dan een dubbele oogst.

GOED WERKGEVERSCHAP

Wanneer we een innovatie-mindset bij medewerkers tot ontwikkeling brengen zal dat leiden tot permanente innovatiekracht. Ik heb in dit artikel aangegeven dat daarvoor vragen, verbinden en veranderen van perspectief cruciaal is.

Er is echter nog een andere reden waarom zo'n mindset belangrijk is. Uit het onderzoek van het *World Economic Forum* is gebleken dat naar verwachting in 2020 creativiteit behoort tot de top 3 vaardigheden die werkgevers verwachten van hun medewerkers. In 2015 stond creativiteit nog op de tiende plaats. Dat heeft er vooral mee te maken dat medewerkers zich steeds weer moeten aanpassen aan nieuwe werkomstandigheden, de kansen moeten zien in de veranderingen en zichzelf moeten heruitvinden. Dat vraagt om creativiteit.

Wanneer we een innovatie-mindset bij medewerkers stimuleren, werkte dat niet alleen positief door op het ontdekken van nieuwe kansen voor verbetering en vernieuwingen, maar ook op de flexibiliteit waarmee medewerkers in staat zijn steeds weer van waarde te zijn voor de eigen organisatie en voor mogelijke vervolgwerkgevers. Kortom: wanneer we innovatiegericht leiderschap tot expressie brengen creëren we daarmee niet alleen een innovatieve organisatie, maar het getuigt ook van goed werkgeverschap.

Prof.dr. Jeff Gaspersz is als hoogleraar innovatie verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij ondernemer, spreker en schrijver. Hij publiceerde een reeks van boeken over innovatie en creativiteit. Een gratis innovatieboek kunt u verkrijgen via www.ideebrief.nl

'CREATIVITEIT IS EIGENLIJK ALLEEN MAAR HET COMBINEREN VAN DINGEN' – STEVE JOBS

van een klant, van de toekomstige klant, van de niet-klant? De antwoorden die deze invalshoeken genereren, kunnen grote kansen bieden. Een teammanager die haar team niet enthousiast kreeg voor een bepaalde innovatie, inviteerde tijdens een vergadering een aantal klanten die aan de teamleden uitlegden hoe belangrijk zij die innovatie

De eerste oogst is dat medewerkers kennis nemen van andere methoden en benaderingswijzen. Die kunnen bevruchtend zijn voor het eigen werk. De andere oogst is een nog veel diepere: medewerkers gaan veel meer openstaan voor nieuwe manieren van kijken en doen. Die openheid is een belangrijke bouwsteen voor een innovatieve mindset

Exclusief voor abonnees: win een exemplaar!

Het boek *Zó ontdek je kansen voor innovatie* (EAN: 9789491753084) van Jeff Gaspersz wordt uitgegeven door Cadenza Books. Het boek kost € 19,95 en is in de boekhandel verkrijgbaar.

Als gewaardeerd abonnee van Kwaliteit in Bedrijf maakt u kans een exemplaar te winnen door vóór 21 september a.s. een e-mail te sturen naar redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl waarin u in één enkele zin uitlegt waarom u een gratis exemplaar zou moeten krijgen. Vergeet daarbij niet uw adresgegevens te vermelden. Onder de inzenders trekken we deze keer tien winnaars, die het boek thuisgestuurd krijgen.

Over de uitslag van deze actie kan niet worden gecorrespondeerd.

