

Gaspersz kan honderden innovatievoorbeelden geven. Hij ondersteunde meer dan 450 organisaties met het vinden en benutten van innovatiekansen en schreef diverse boeken over innovatie en creativiteit, waaronder *Zó ontdek je kansen voor innovatie* en *Dagelijks Innoveren*. “Empathie is de motor van innovatie. Vanuit inlevingsvermogen krijg je oog voor onuitgesproken behoeften.” “Wil je innoveren, dan moet je je kunnen inleven in je klant”, zegt Gaspersz. “Het begint bij iemand die bijvoorbeeld ziet waar ouderen tegenaan lopen bij het gebruiken van een computer.” Hij geeft een voorbeeld: veel ouderen willen een computer zonder poespas. Een senior zal zelf aangeven grotere toetsen te willen op het toetsenbord. Hij denkt waarschijnlijk niet aan een duidelijke menustruc-

tuur op het scherm, met goed leesbare knoppen en tekst. Volgens Gaspersz gaat het nog een stapje verder om die onuitgesproken behoeften te vervullen. Om een neus voor kansen te krijgen, is nog een ingrediënt onmisbaar: nieuwsgierigheid. “In je eentje achter je bureau innovaties verzinnen werkt niet. Samen zoekend kom je altijd tot betere oplossingen.”

EXPERIMENT

Kansen voor innovatie liggen er volop in de zorg. Maar om ze te benutten, is het van belang dat bestuurders, managers en medewerkers er voor openstaan. “Creëer een open mindset bij jezelf en het team”, vertelt Gaspersz. Hij geeft een experiment waardoor verpleegkundigen meer kansen in hun werk ontdekken. “In de maandelijkse teambespreking vraag je aan iedere verpleegkundige: wat heb jij in de

afgelopen maand gelezen, gezien of beleefd waar voor onze afdeling een kans in zit? Als je dat elke maand doet, gaat het steeds meer leven. Als je een nieuwe auto koopt zie je opeens vaker ‘jouw’ model rijden. Op die manier gaan mensen ook vanzelf meer kansen zien.” Als het innovatief denken eenmaal leeft, is het van belang dat er een mogelijkheid is om de meest kansrijke ideeën samen verder uit te werken, zegt Gaspersz.

INNOVATIECAFÉ

Ook ziet de hoogleraar veel waarde in innovatiecafés. “Nodig elke twee maanden een spreker uit van een andere branche. Vraag de buitenstaanders hoe zij innoveren in hun dienstverlening en hoe die inzichten zijn te benutten in de zorg. Dat inspireert medewerkers. Bovendien is het een manier om met kleine impulsen en zonder weerstand de juiste cultuur voor innovatie te scheppen. Want veel mensen zetten zich al schrap als ze het woord ‘innovatie’ horen. Zij ervaren het als extra werk of meer bureaucratie. De kunst is dan om het hart te raken. Als je bijvoorbeeld van een hotelketen leert hoe je de service in een verpleeghuis kunt verbeteren, wekt dat geen weerstand maar juist enthousiasme op.” Innoveren is in de zorg zeer noodzakelijk, benadrukt Gaspersz. De gehele organisatie en alle teams zijn ervoor verantwoordelijk. Gaspersz: “Het is zinvol de koers van de organisatie steeds over te brengen aan de teams: bij brand weet toch ook iedereen waar de urgentie ligt? Zo moet dat ook met innovatie zijn.”

DRUK VAN BUITENAF

De roep om innovatie komt niet alleen van binnenuit, maar ook van buitenaf. “Assertieve patiënten zorgen ook voor dynamiek”, schetst Gaspersz. “Iemand heeft bijvoorbeeld een app of smartwatch die feedback geeft over de eigen gezondheid en vraagt met die resultaten

Skills

‘Empathie is de motor van innovatie’

Nergens is innovatie zo hard nodig als in de zorg, ziet **Jeff Gaspersz**, hoogleraar Innovatie op de Nyenrode Business Universiteit. “Kansen voor groei ontdek je met je hart en implementeer je met het juiste leiderschap.” *In samenwerking met De Academie*

Tekst Naomi van Esschoten **Beeld** Getty Images



in de hand de huisarts om een bepaald onderzoek. Dat vraagt om nieuwe benaderingen voor huisartsen om het gesprek te voeren en te motiveren waarom zij op dat verzoek niet ingaan.” Ook door schaarste ontstaan innovaties. “Wetenschappers zetten bijvoorbeeld vaker crowdfunding in om hun onderzoek te financieren. Het tekort via de gewone geldstromen noopt ze tot creatieve oplossingen. Zo zal het tekort aan personeel voor de zorg de komende jaren leiden tot veel innovaties rond preventieve zorg en zorg op afstand om de ‘grijze tsunami’ op te vangen.” Verder staan zorginstellingen open voor innovaties van commerciële aanbieders. Om de waarde ervan te testen, de maar ook om zich als innovatieve zorginstelling te kunnen onderscheiden. Gaspersz noemt een mooi voorbeeld uit de ouderenzorg: “Mensen die gebitshygiëne moeilijk vinden, bijvoorbeeld ouderen met dementie, bijten nu in een mondstuk dat zich vormt naar de mond. Dat zorgt voor de juiste poetsdruk en voorkomt dat iemand iets overslaat. In dertig seconden is de klus geklaard. Een ouderenzorginstelling in Friesland deed er een pilot mee die aandacht kreeg in de media. Dat zorgt ervoor dat instellingen in de regio zich afvragen: moeten wij het ook invoeren?” Er is ook nog onderscheid te maken tussen ‘harde’ en ‘zachte’ innovaties. Gaspersz: “De TU Delft en het Erasmus MC zoeken elkaar op om in allerlei testlabs te zoeken naar toepassingen voor kunstmatige intelligentie in de zorg. Dat is een voorbeeld van harde, technologische innovatie.” Het kan ook anders. “Onlangs organiseerde gehandicaptenzorginstelling ASVZ dialoogdiners als een vorm van sociale innovatie. Niet alleen de cliënten zelf, maar ook ouders en verwanten waren welkom, en daarnaast de verzorgenden, verpleegkundigen, artsen en orthopedagogen. Door met elkaar in gesprek te gaan, ontstond over en weer een veel

dieper begrip voor elkaars standpunten, uitdagingen en wensen. Die dialoogdiners baanden de weg voor vernieuwingen. Onderschat de waarde daarvan niet: zo’n innovatie in het sociale systeem – slimmer samenwerken, slimmer organiseren of leidinggeven – heeft vaak een diepere impact dan een technologische.”

VERBINDEND LEIDERSCHAP

Innovaties leiden dan ook tot andere verhoudingen in de zorg. “Ook een intensere samenwerking tussen allerlei zorgverleners vraagt om innovatiekracht”, sluit Jeff Gaspersz af. “Innoveren is dan ook niet alleen een kwestie van nieuwsgierig zijn naar nieuwe technieken en naar hoe deze waarde kunnen creëren. Het vraagt om het overtuigen van medewerkers van de waarde en het belang van innovatie. De sleutel ligt in verbindend leiderschap, dat niet alleen van bovenaf met ideeën komt. Leiderschap moet ervoor zorgen dat iedereen op zoek gaat naar kansen, daar een podium voor krijgt en successen viert.” 



CV

Prof.dr. Jeff Gaspersz is als hoogleraar Innovatie verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Maandelijks stuurt hij met andere hoogleraren een gratis ideebrief (www.ideebrief.nl) met inspirerende innovatie-ideeën. Ook is hij een van de sprekers op de masterclass Innovatief Denken van De Academie op 12 juni.