

# pw.

## magazine

voor HR-professionals  
nummer 6 | 2018

### Leiderschap

HR als voorvechter van  
persoonlijk leiderschap

### Talentmanagement

Zo manage je sterke  
punten in teams

Jeff Gaspersz, hoogleraar Innovatie

# 'Innovatiekracht zit in de hele organisatie'

Innovatie is volgens Jeff Gaspersz, ondernemer, spreker en hoogleraar Innovatie, niet voorbehouden aan innovatiemanagers en businessdevelopers. “Innovatiekracht zit in de hele organisatie. Wie dat gebruikt, krijgt een driedubbele oogst.”

Tekst Nicole Weidema  
Beeld Herbert Wiggerman Fotografie

# ‘Er zit goud in de organisatie’

Innovatie is voor Jeff Gaspersz een expressie van levenskracht, die zich zeker niet alleen beperkt tot organisaties en bedrijven. “Het heeft te maken met het verder brengen van je leven en het overwinnen van obstakels of het realiseren van dromen. Het betekent dat je in staat bent om een nieuwe weg te kiezen. Innovatie betekent bijvoorbeeld dat wanneer je ontslagen bent, je in staat bent om een nieuwe weg te kiezen, jezelf heruitvinden en anders naar jezelf te kijken in samenwerking met anderen. Werken aan je eigen employability is ook innovatie. Het emotioneert mij altijd wanneer mensen die creatiekracht niet in zichzelf weten te vinden. Leven is creëren.”

#### HOE ZIET U DAT TERUG IN ORGANISATIES?

“Innovatie wordt heel vaak gedefinieerd als de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Soms worden processen daar ook nog een klein beetje in meegenomen. Altijd met het oog op de waarde die je voor de klant of een stakeholder kunt toevoegen. Het nadeel van deze definitie is dat je hem heel erg versmalt. Dat leidt er toe dat binnen de organisatie heel veel afdelingen zeggen: ‘Het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en processen is niet onze kerntaak. Dat hoort bij de afdeling Innovatie of de afdeling Business Development.’ Dat vind ik jammer.”

“Het is echt mijn overtuiging dat iedereen kan bijdragen aan vernieuwing en verbetering in het eigen werk. Maar dan moet je iemand daar wel toe uitnodigen. De afdeling Inkoop weet misschien niets van productvernieuwing, maar kan wel meedenken over hoe je kosten omlaag kunt brengen of hoe je een leverancier kunt aanmoedigen om duurzamer te werken.”

“Als je mensen de ruimte geeft om mee te denken over innovatie, heeft dat ook een doorwerking op hun zelfverzekerdheid, op hun duurzame inzetbaarheid. Ze kunnen problemen oplossen, ze hebben geleerd assertief te zijn. Daarom pleit ik voor een zo laagdrempelig mogelijke definitie van innovatie. Eigenlijk moet je vanuit het leiderschap communiceren dat innovatie bij het werk hoort. Het is waarde creëren in je werk, met je werk en voor wie je werkt. Draag uit: ‘Als je bij ons werkt, heb je een dubbele functie. Je doet de functie waarvoor je bent aangenomen, maar je bent ook verantwoordelijk voor het innoveren van je functie.’ Innovatie is niet een brainstormsessie waar heel veel ideeën uitkomen. Het kan ook gaan over de manier waarop je vergadert, hoe je je kamer inricht, hoe je communiceert met klanten, hoe je conflicten oplost. Je vraagt mensen die al jaren met de processen werken om wat afstand te nemen en te kijken: dat



»

doen we al jaren zo, maar kan het ook innovatiever? Die beweging, daar gaat het om.”

#### VEEL MENSEN ZIJN HUIVERIG VOOR VERAN- DERING. HOE KRIJG JE ZE TOCH MEE?

“Ik vind dat een taak voor leiderschap. Warren Bennis, een groot schrijver over leiderschap, heeft ooit gezegd: ‘Sommige mensen tonen creativiteit door zingen en dansen. Andere mensen tonen creativiteit door het scheppen van ruimte waar andere kunnen zingen en dansen.’ Dát is voor mij leiderschap.”

“Ik zie zo vaak dat leiderschap eigenlijk verleiderschap is. Ik geef een voorbeeld. MN, een grote uitvoerder van pensioen- en sociale regelingen, hield een innovatiechallenge. De deelnemers moesten hun idee presenteren aan de directie. Sommige ideeën waren direct door, anderen waren het nog net niet. Daarvan zei de directie: ‘We bieden je de hulp van collega’s aan, die gaan je verder helpen. Finance gaat kijken of je het financieel kan onderbouwen, de afdeling Marketing bekijkt het vanuit de ogen van de klant. Presenteer het over een paar maanden nog een keer en misschien krijg je dan wel geld om het te realiseren. Ik vond het briljant, omdat het niet alleen om ideeën ging, het ging ook om de samenwerking bij die ideeën. Er zit goud in de organisatie, gebruik dat.”

**‘Ik zie zo vaak dat leiderschap eigenlijk verleiderschap is’**

#### WAAROM INNOVEREN ORGANISATIES?

“Er zijn drie redenen waarom organisaties inzetten op verandering. De eerste heeft te maken met concurrentie. Je moet innoveren om onderscheidend te kunnen zijn. Om uitdagingen aan te gaan en crises te kunnen oplossen. Dat is helemaal legitiem. Bij innovatie moet je een gevoel van urgentie creëren en niets is urgenter dan dat er een bedreiging is. Het tweede is ook een heel mooie. Dat is innoveren van binnenuit, omdat je voelt: zo willen we zijn. Niet omdat er een bedreiging van buitenaf is.”

“Ik was een aantal jaren geleden bij een grote instelling in de ouderenzorg. Het ging niet goed met de innovatie. De directeur zei toen tegen de medewerkers: ‘We innoveren niet om te innoveren. We innoveren om de zorginstelling te zijn waar je je eigen ouders aan zou toevertrouwen.’ Toen begreep iedereen weer: ‘Oh ja, daar doen we het voor.’”

“De derde reden voor innovatie is heel sterk verbonden met HR. Met innovatie ben je een aantrekkelijke werkgever. Ik heb ook gewerkt met de coöperatie DELA, dit jaar verkozen tot Best Workplace. Dat moet je communiceren naar de arbeidsmarkt. Zeker naar generatie Y. Dat zijn jonge mensen, die zoeken geen vastigheid in de organisatie. Die weten wel: ik stroom verder. Op het moment dat je ze de ruimte geeft om hun ideeën uit te werken en sociaal kapitaal op te bouwen, dan geef je ze een geschenk. Dan bind je medewerkers door ze los te laten.”

#### HOE KAN EEN ORGANISATIE INNOVATIE- KRACHT GEBRUIKEN IN DE ARBEIDSMARKT- COMMUNICATIE?

“Ik lees heel vaak personeelsadvertenties, maar ik zie heel weinig dat organisaties zeggen: ‘Bij ons krijg je

## JEFF GASPERSZ (61)

**FUNCTIE:** Ondernemer en hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit.

**OPLEIDING:** Sociale wetenschappen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

**ACHTERGROND:** Het meest innovatieve wat Jeff Gaspersz zelf heeft gedaan was ondernemer worden. Zestien jaar geleden werkte hij als hoogleraar en was hij ook verbonden aan een consultancybureau. Toen daar een organisatieverandering werd ingezet, nam hij ontslag, bracht zijn hoogleraarschap aanmerkelijk terug en begon voor zichzelf. Gaspersz draagt altijd een boekje bij zich waarin hij 'zaadjes' noteert: ideeën die kunnen ontspruiten en tot iets nieuws leiden.



veel ruimte voor je ideeën. Bij ons krijg je de eerste twee weken een intensieve training out-of-the-box-thinking. Wij willen niet alleen dat je je werk doet, we willen ook dat je nadenkt over hoe jij het nog veel beter kunt doen.'

"Mijn zoon werkt bij Google. Die organisatie is er buitengewoon slim in om te communiceren: 'Als je bij ons komt werken, dan zijn twee dingen heel belangrijk: *mission and voice*'. Iedereen bij Google weet wat de missie is. Voice betekent dat als je net binnen bent en je hebt een idee, er direct naar je wordt geluisterd. Ik heb dat bij mijn zoon gecheckt en dat is echt waar."

### KAN HR DE ROL VAN INNOVATIEMANAGER OP ZICH NEMEN?

"Dat kan zeker. Een goede innovatiemanager is niet iemand die ervoor zorgt dat de anderen in de organisatie niets meer hoeven doen en die alles op zich neemt. Dan ben je verkeerd bezig. Een innovatiemanager moet verbindend en faciliterend zijn. Iemand die weet dat divisie A en divisie B dezelfde ideeën aan het ontwikkelen zijn en die bij elkaar brengt."

"Ik wil daarmee niet zeggen dat de HR-manager innovatiemanager moet worden, maar hij moet zich wel afvragen: 'Welke competenties zijn nodig om de strategische doelen van het management te realiseren? Hoe kan HR de versterking van die competenties ondersteunen?' Omdat innovatie hoog op de agenda staat van vele organisaties uit zich dat ook in de vereiste competenties. Uit onderzoek van het World Economic Forum blijkt dat HR-directeuren van de grootste organisaties aangeven dat ze verwachten dat in 2020 de drie belangrijkste vaardigheden voor werkne-

mers zijn: het vermogen om complexe problemen op te lossen, kritisch denken en creativiteit."

### HOE KAN HR DAT PRAKTISCH VORMGEVEN?

"Vaak zijn er in organisaties allerlei mooie initiatieven zoals ideeënchallenges. Wijs er als HR op dat je daarmee een driedubbele oogst kunt hebben. Je krijgt kansen en ideeën. Dan moet er wel een proces zijn om die ideeën verder uit te werken. Want het ergste wat je kunt doen is om ideeën vragen en er verder niets mee te doen."

"De tweede oogst is dat je daarmee de betrokkenheid met innoveren verhoogt. Zorg dat degene die het idee indient ook betrokken is bij de uitwerking ervan. En vier de successen. Dat is niet alleen leuk voor degene die aan het idee heeft gewerkt, maar heeft ook zijn uitwerking op de collega's. Die betrokkenheid is heel belangrijk. Naarmate je meer mensen uitsluit, verklein je de innovatiekracht. Als je met goed leiderschap meer mensen kunt betrekken, vergroot je de innovatiekracht. Ik heb ook meegemaakt dat vanuit HR klantsessies werden georganiseerd waarbij de medewerkers goed luisterden naar klanten. Zodat klanten het idee krijgen dat ze niet alleen afnemers zijn van diensten, maar dat ze ook mogen meedenken. Dat creëert ook commitment."

De derde oogst is dat mensen out-of-the-box gaan denken. Ze luisteren naar de perspectieven van anderen. Het verrijkt hun denken. Maak het daarom als HR mogelijk dat medewerkers een paar dagen per jaar elders in de organisatie, buiten hun eigen silo, kunnen werken. HR heeft vaak het overzicht en kan zeggen: 'Ga daarvoor eens met die en die praten.' Daarmee creëer je bij medewerkers een duurzame kansgerichte mindset."