

# ‘Vers bloed in het bedrijf is geen duurzame oplossing’

Bedrijven die willen innoveren menen vaak jong personeel binnenhalen dé manier is. Het blijkt dikwijls een dure en ineffectieve oplossing. Creativiteit en beweging, valt namelijk makkelijk aan te leren. Leiders moeten aan de bak.



Irene Schoemakers

Einstein wist het treffend te verwoorden: 'If you always do what you always did, you will always get what you always got.' Deze uitspraak raakt precies de kern van innovatie, dat letterlijk vernieuwing betekent. Maar hoe creëer je vernieuwing in een robuuste organisatie waarin structuren en processen niet zelden in cement zijn gegoten en waarbinnen medewerkers al jarenlang gewend zijn om op een vaste manier te werken en te denken. Hoe krijg je zo'n organisatie in beweging? Wetende — zo blijkt uit onderzoek van Panteia en Rotterdam School of Management — dat driekwart van het innovatiesucces wordt bepaald door mensen en niet door techniek.'

Oude, vastzittende medewerkers eruit en nieuwe, ondernemende creatieve types erin, is wat betreft Wim Biemans, universitair hoofddocent innovatie aan de Rijksuniversiteit Groningen, in ieder geval niet de oplossing. 'Je ziet dat veel bedrijven deze strategie inzetten omdat het voor de hand ligt. "Ons personeel is niet innovatief, dus we halen nieuwe mensen binnen." Maar het is kostbaar en lost weinig op als het management zelf niet verandert. Bovendien kun je creativiteit en beweeglijkheid in mensen vrij makkelijk aanleren. Ook als het lijkt alsof ze daar niet meer toe in staat zijn.' Dat doe je volgens Biemans door middel van een bevlogen leider, inspiratiesessies, zogeheten 'awareness'-programma's, of trainingen.

Biemans is er duidelijk over. Het probleem ligt vaak niet bij het personeel, maar bij het leiderschap. 'Helaas heeft menig topmanagement niet door dat juist zijzelf het probleem zijn. Wanneer een leider duidelijk communiceert waarom veranderen nodig is, zijn medewerkers aanmoedigt om nieuwe oplossingen te bedenken voor bestaande

## Mindset

**Het is een kwestie van medewerkers wakker schudden en meenemen in de veranderingen**

problemen, naar hun ideeën luistert, en hen toestaat om intelligente fouten te maken, zie je dat creativiteit vanzelf tot bloei komt en medewerkers wel degelijk in beweging komen.'

Gé Moonen kan zich daar wel in vinden. Hij is directeur van familiebedrijf Moonen Packaging, een zestig jaar oud bedrijf met een kleine honderd medewerkers, dat zo'n tien jaar geleden transformeerde van een traditionele leverancier in vervuilend verpakkingsmateriaal naar een innovatieve verpakkingspecialist met focus op duurzaamheid.

'Het versen van het bloed in de organisatie is niet bepaald een duurzame oplossing', meent ook hij. 'Innovatie is een mindset. Het zit tussen de oren. Het is vooral een kwestie van medewerkers wakker schudden en meenemen in de veranderingen. Betrek ze van meet af aan de bij de plannen, vraag naar hun ideeën, en creëer afwisseling in het werk. Zo zorgen we ervoor dat mensen ieder jaar weer tegenover andere collega's zitten. Dat houdt ze fris en in beweging en draagt ertoe bij dat veranderen een vast onderdeel wordt van het werken in onze organisatie.'

Hans Bunnik, algemeen directeur van Bunnik Plants in Bleiswijk, wist de

organisatie innovatief te krijgen door gebruik te maken van het gedachtegoed van Ricardo Semler; vrijheid, eigenaarschap en inspraak voor medewerkers. 'Alle 250 medewerkers zijn aandeelhouder en mogen zelf beslissen waaraan ze hun tijd en aandacht schenken', vertelt Bunnik. 'Een kwart van onze winst gaat naar de belasting, een kwart naar nieuwe investeringen, een kwart naar de aandeelhouders, en een kwart naar de medewerkers. Iedereen is hier een beetje zijn eigen ondernemer.'

Aan ideeën en motivatie geen gebrek. Bunnik: 'We vragen onze medewerkers steeds weer hoe hun werk beter kan en stimuleren hen om zelf met plannen te komen. Fouten maken vinden we niet erg. Die horen er bij. En wanneer we met ruwe ideeën komen, helpen we hen deze verder uit te werken. Zo hebben onze medewerkers zelf een nieuw systeem bedacht waarmee ze onze capaciteit voor het afleveren van planten



met maar liefst 50% hebben weten te vergroten. Daar wordt iedereen enthousiast van. Innoveren werkt zodoende aanstekelijk.'

Het creëren van een innovatieve omgeving zit hem soms in kleine dingen, benadrukt wetenschapper Biemans. 'Zo functioneren afdelingen en disciplines vaak naast en niet met elkaar. Door deze medewerkers fysiek bij elkaar te plaatsen, of ruimtes te creëren waarin ze elkaar als vanzelf tegen het lijf lopen, kunnen kennis en ideeën onderling gaan stromen.'

Kostbaar hoeft het stimuleren van creativiteit niet te zijn. Biemans: 'Volg eens een workshop die niet aansluit bij jouw discipline. En koop eens een willekeurig tijdschrift in een kiosk — of deze nu over paardrijden of mode gaat — dat je van a tot z doorneemt. Reken maar dat je hierdoor op ideeën wordt gebracht die je niet had gekregen als je alleen maar die prikkels tot je neemt die binnen je eigen werkveld vallen. Doe eens wat anders. Zo simpel kan innovatie soms zijn.'

**Irene Schoemakers is freelancejournalist.**

## Ideeën

**Koop een willekeurig tijdschrift of het nu over paardrijden of mode gaat, dat je van a tot z doorneemt**

## Andere bronnen

Ook Doe-het-zelf-innoveren? Dit helpt.

**Wees overtuigd dat innoveren nodig is**

Bestuur en management moeten de noodzaak inzien van innoveren, en er tijd, aandacht en geld aan besteden. Laat het niet bij woorden alleen.

**Betrek de gehele organisatie bij de plannen**

Maak expliciet wat de plannen concreet voor de medewerkers betekenen en wat ze opleveren. Zo maak je mensen betrokken.

**Weer de corporate 'antilichamen'**

Denk na over hoe je nieuwe ideeën en innovaties kunt belonen, en neem prikkels en routines weg die innovatie tegenwerken.

**Stel scherpe doelen**

Formuleer vooraf duidelijke 'go' en 'no go'-momenten, communiceer daar helder over. En stop niet bij de eerste tegenslag.

**Niet ideeën, maar de kwaliteit van teams is**

Het zijn de mensen die innovaties tot een succes maken. Een goed idee met een matig team heeft veel minder kans van slagen dan andersom.

Bron: *How to (not) successfully fail at organizing innovation*, Deloitte Innovation BV.

## Shortlist Deeltijd ondernemers

Eist ondernemerschap volledige inzet van startende ondernemers? Het kan ook anders, betogen drie auteurs. Leestips voor aspirant-ondernemers die niet hun leven compleet willen omgooien.

## Start-up in 4 uur

Een vaste baan opgeven voor een onzeker ondernemersbestaan, is geen kennesinne. Begin liever je bedrijf naast regulier werk, stelt Felix Plötz in zijn nieuwe boek *De start-up van 4 uur* per week. Denk

niet aan ontslag nemen; met een tijdsinvestering van vier uur per week moet het mogelijk zijn een onderneming te beginnen. Bedrijfskundige Plötz startte zelf een onderneming toen hij in dienst

was. Nadeel van deze aanpak is dat van snelle groei geen sprake kan zijn, en het gewone werk moet doorgaan. Dat kan een bal te veel in de lucht blijken. Maar daar heeft Plötz ook tips voor.



*De start-up van 4 uur per week, je droom realiseren zonder ontslag te nemen*, Felix Plötz, 2017, Business Contact, €19,99.

## Ondernemen als levensstijl

Alles op alles zetten om een eigen bedrijf te starten? Volgens de Amerikaanse durfinvesteerder Patrick McGinnis is 10% inspanning genoeg. Zeker als het je vooral gaat om verrijking van je professionele

leven, en niet perse om het stichten van een imperium. In zijn boek *The 10% Entrepreneur, Live Your Startup Dream Without Quitting Your Day Job* betoogt hij dat dankzij slimme technologie complete betrok-

kenheid niet nodig is. Een aspirant-ondernemer kan gerust naast zijn of haar baan langzaam maar gestaag aan zijn of haar bedrijf bouwen. Zelf was McGinnis betrokken bij verschillende nieuwe be-

drijfses, zoals lpsy, een online-gemeenschap voor schoonheidsproducten. Ondernemerschap voor 10% helpt je perspectieven te verbreden. Toch raadt hij aan je gewone werk altijd prioriteit te geven.



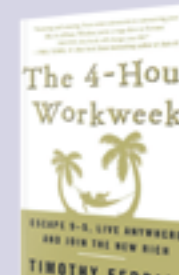
*The 10% Entrepreneur, Live Your Startup Dream Without Quitting Your Day Job*, Patrick McGinnis, Portfolio, 2016, €25,99.

## Tegengif voor ratrace

In 2007 raakte de bestseller van Timothy Ferriss een gevoelige snaar bij mensen die het 'druk, druk, druk' hebben, en daar een zekere status aan menen te ontlenuen. *The 4-hour Workweek*, en

vooral de pestigerige ondertitel *Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich*, rekende af met de ratrace als succesformule. Ferriss zelf werkte lange dagen in zijn eigen sportvoedingsbedrijf en

draaide zo langzamerhand dol toen hij besloot de wereld rond te reizen en de boel de boel te laten. Hij delegerde meer taken, en checkte zijn mail sporadisch. Rond het uitkomen van zijn boek was hij ove-



*The 4-hour Workweek, Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich*, Timothy Ferriss, Crown, €22,75.

rigens maar wat druk met bloggen en andere zelfpromotie. Die vier uur zal de lezer dan ook met een korrel zout moeten nemen, maar een verfrissende tegengif voor de ratrace is zijn boek wel.

*Mirjam van Immerzeel is redactrice van Het Financieel Dagblad.*