

Versterken innovatievermogen vergt focus op doorzetten.

0

OP 2 MEI 2019 [ARBEIDSMARKT](#), [INTERNET OF THINGS](#), [LEIDERSCHAP](#), [MECHATRONICA](#), [MENSELIJK KAPITAAL](#), [MODULARISATIE](#), [ONDERNEMERSCHAP](#), [ONDERWIJS](#), [OPLEIDING EN ARBEIDSMARKT](#), [PROCESINNOVATIE](#), [REGIO ZUID](#), [SOCIALE INNOVATIE](#), [SOFTWARE EMBEDDED](#), [TALENTONTWIKKELING](#), [TECHNISCH ONDERWIJS](#), [THEMA](#), [TIME-TO-MARKET](#)

Bedrijven die bovenal gericht zijn op resultaat, gaan dat doel niet halen. Biedt het management te weinig ruimte om te falen, dan worden fouten nog steeds gemaakt, maar vervolgens snel weggestopt, met alle gevolgen van dien. Bedrijven die hun mensen ruimte geven en hen stimuleren bij falen te blijven doorzoeken naar de oplossing, zijn vaak innovatiever en succesvoller. ‘Voor een beter resultaat moet je juist minder aandacht geven aan de uitkomst en meer aan het proces ernaartoe.’

Beter een koffiemachine dan een cubicle

– ‘Falen direct als acceptabele tussenuitkomst zien, schept veiligheid.’

– ‘Met alleen talent kom je nergens.’

– ‘Bezielde mensen zijn gelukkiger en productiever.’

– Innovatieklimaat is te meten aan de hand van zes variabelen.



‘Een teamleider kan de groeimentaliteit in zijn team bevorderen door al bij de start van een project bespreekbaar te maken dat de beoogde weg tot iets anders dan het gewenste resultaat kan leiden’, formuleert Sandra van Aalderen, senior onderzoeker van de Saxion Hogeschool. Foto: Saxion

Mensen die stellen dat ze van nature goed zijn in wiskunde of in talen, zijn nogal eens behept met een ‘zwart-witleermentaliteit’. ‘Met die *mindset* is een 8 voor wiskunde niet meer dan een bevestiging. Is het echter een 5, dan is de verleiding groot te concluderen dat die knobbel er toch niet is. Ergens moeite voor doen, betekent in hun ogen dat je het niet kunt’, duidt **Sandra van Aalderen-Smeets**, senior onderzoeker van het lectoraat Wetenschap en Techniek in het Onderwijs van de [Saxion Hogeschool](#). ‘Vervolgens wordt dat als een feit beschouwd, “waar nu eenmaal niets aan te doen is”. Degenen met een *growth mindset* zien

daarentegen een goed resultaat als het gevolg van de gepleegde inspanning en de gekozen aanpak. Een tegenvaller is dan vooral een signaal om te kijken hoe je geleerd hebt. Of om meer actie te ondernemen.'

Bèta valt gauw af

Die zwart-witmindset steekt vooral de kop op bij mensen actief in het bèta-technische domein, zo constateert Van Aalderen. 'Mensen denken vaak dat aanleg telt om die materie goed te begrijpen. En omdat het bijna iedereen veel inspanning kost, is de conclusie dat ze er "geen aanleg voor hebben en dat het weinig zin heeft er meer tijd en energie in te steken". Dat is een van de redenen waarom bij een studiekeuze de bèta-technische studies al gauw afvallen.'

Dit kan in haar optiek voorkomen worden als docenten en ouders die groeigerichte mentaliteit stimuleren. 'Helaas focussen veel scholen op het behalen van goede cijfers, veel minder op het leer- en ontwikkelproces en de inzet van de leerling of student. Niet de ontwikkeling van het kind staat centraal, maar het resultaat.'

Meer aandacht voor proces

En, zo opgeleid en opgevoed, rekenen managers hun werknemers ook met name af op het resultaat. 'Natuurlijk is dat in een industrieel bedrijf ook heel belangrijk. Maar tegelijk zou veel meer aandacht gegeven moeten worden aan het proces om tot dat resultaat te komen. Met name wanneer geïnoveerd moet worden, als mensen in teamverband tot iets nieuws moeten komen en niet kunnen terugvallen op een bestaande aanpak. Dan is te weinig focus op het proces vaak funest', aldus Van Aalderen.

In haar ogen kan een teamleider die groeimentaliteit in zijn team bevorderen door bij de start van een project te vragen naar de verwachtingen, en bespreekbaar te maken dat de beoogde weg tot iets anders dan het gewenste resultaat kan leiden. Dan is duidelijk dat er ruimte is voor het leer- en ontwikkelingsproces van het team en de teamleden en kunnen zij indien nodig het met de opgedane kennis en ervaring op een andere manier nogmaals proberen. 'Door falen direct als acceptabele tussenuitkomst te zien, wordt een sfeer van veiligheid geschapen. Teamleden weten dat ze bij uitblijvend resultaat niet meteen zullen worden afgebrand, door het management of door elkaar. Dat stimuleert het leerproces en motiveert hen om door te zetten en te blijven zoeken naar andere oplossingen.'



Tegenstand overwinnen, de deksel op je neus krijgen en toch weer doorgaan. Dat heb ik vooral in de sport geleerd. En natuurlijk van mijn ouders.'

Ook focus op resultaat

Marc Hendrikse, ceo van NTS Group (ruim 1.700 medewerkers), stelt dat het behalen van persoonlijk succes voor 40 procent aankomt op *ability* – talent – en voor 60 procent op *attitude* – doorzettings-, aanpassings- en leervermogen en zelfreflectie. 'Dus hoe ambitieus en bereid je bent dat doel na te jagen. Maar wel gecombineerd met de vaardigheid te herkennen wat je niet goed doet. En daar van te leren in plaats van blind door te gaan op de ingeslagen weg.'

'Natuurlijk moet iemand het niet vier keer achtereen verkeerd doen'

Tegelijk is de focus op resultaat van belang. 'Op een bepaalde leeftijd is het voor een kind relatief gemakkelijk taal of rekenen te leren. Het onderwijs moet dat dan wel benutten en dan is gerichtheid op een goed resultaat heel belangrijk. Je hebt later nu eenmaal bepaalde basisvaardigheden nodig om verder te komen.' Hendrikse (59) is van een generatie voor wie in het onderwijs het accent heel sterk lag op goede

cijfers. ‘Weerbaarheid en doorzettingsvermogen heb ik dan ook niet daar opgedaan. Tegenstand overwinnen, de deksel op je neus krijgen en toch weer doorgaan. Dat heb ik vooral in de sport geleerd. En natuurlijk van mijn ouders.’

Fouten zijn onvermijdelijk

[NTS Group](#) ontwikkelt en bouwt zeer complexe modules en moet het bij uitstek hebben van het innovatievermogen. Daarvoor zijn doorzetters nodig. ‘Natuurlijk gaat het in een commerciële omgeving uiteindelijk om het behaalde resultaat en moet iemand het niet vier keer achtereen verkeerd doen. Maar als je mensen puur op resultaat afrekent, lopen ze op een gegeven moment tegen hun grenzen aan. Dan gaan ze hun fouten verbergen of zelfs regels overschrijden – zoals bij Volkswagen en Imtech is gebeurd’, betoogt Hendrikse, die zijn mensen de ruimte geeft om fouten te maken. ‘Fouten zijn onvermijdelijk, zeker in een innovatief bedrijf als dit, actief in volatiele markten. Wat vandaag werkt, kan morgen ineens niet meer werken. Dan moet je kunnen uitleggen hoe die fout ontstaan is en welke actie je onderneemt om toch tot een goed resultaat te komen.’ Heel belangrijk is volgens hem dat je tijdig onderkent dat je op de verkeerde weg zit, daarvan leert, bereid bent de lat hoger te leggen en de ambitie toont dat je daarover heen wilt komen. ‘Die houding stimuleren wij hier.’



Maarten Angenent

Doorzettingsvermogen doorslaggevend

‘Mijn meest succesvolle medewerkers? Die zijn slim én beschikken over aanpassings- en doorzettingsvermogen’, meent **Maarten Angenent**, dga van het [Arnhemse Inspiro](#), ontwikkelaar en producent van micro-elektronica, embedded software & IoT-oplossingen. ‘In het leven komt het echter vooral aan op dat laatste. Met alleen talent kom je nergens, met alleen aanpassings- en doorzettingsvermogen kom je er wel, alleen wellicht ergens anders dan oorspronkelijk de bedoeling was.’ Zelf is hij, naar zijn bescheiden mening, gezegend met beide. ‘Ik heb informatietechnologie aan de TU/e kunnen studeren. Dus enig talent heb ik wel. Maar zonder doorzettingsvermogen had ik nooit dit bedrijf gehad.’

Dat vermogen werd zeventien jaar geleden het meest op de proef gesteld toen Angenent samen met zijn compagnon **Frank van Eck** besloot softwarebedrijf Ordina te verlaten. ‘Destijds groeiden de bomen tot in de hemel. Het bedrijf hield je liever gedetacheerd bij een klant, want dan leverde je geld op, ook al was daar niets zinvols meer te doen. Dat ging mij en Frank tegenstaan, dus hebben we een andere visie bij het management neergelegd’, zegt hij. Het creëren van betrokkenheid en bezieling stond daarin centraal, door te zorgen dat medewerkers zich bezig konden houden met het ontwikkelen van zinvolle oplossingen voor de klant. ‘Wij geloofden daar heilig in, maar onze werkgever wilde zijn koers niet wijzigen. Dus besloten we voor onszelf te beginnen.’

Leuk werk essentieel

Ook nu is je werk leuk vinden binnen Inspiro – Esperanto voor ‘bezieling’ – nog steeds essentieel, hoewel Angenent weet dat hij het niet altijd iedereen naar de zin kan maken. ‘Binnen opdrachten moet een medewerker soms dingen doen die hij niet leuk vindt. Ik probeer dan eerst helder te krijgen waarom dat zo is. Misschien is het noodzakelijk, omdat hij dat het beste kan of omdat ik er niemand anders voor heb. Het is dan aan die medewerker om toch door te zetten en zich aan te passen, of te zorgen dat dat werk anders georganiseerd wordt zodat hij genoeg betrokkenheid en bezieling behoudt om de opdracht succesvol af te ronden’, zegt hij. Incidenteel vertrekt er daardoor wel eens iemand. Maar: ‘Het draait hier om de behoefte van de klant én om de bezieling van de medewerkers. Bezielde mensen zijn gelukkiger en productiever.’



Innovatiestrategie Bart Versteeg ontwikkelde een methode om het innovatievermogen – de *creative equity* – van grote bedrijven te meten. Dat vermogen is in sterke mate afhankelijk van ‘pioniers’, mensen die bij uitstek beschikken over doorzettings- en aanpassingsvermogen, zo weet hij. Foto: VanBerlo

Innovatieklimaat meten

Bart Versteeg besteedt als innovatiestrategie bij het Eindhovense **design- en innovatiebureau VanBerlo** een flink deel van zijn tijd aan onderzoek om het innovatievermogen – de *creative equity* – van grote bedrijven te meten. Dat vermogen hangt sterk af van de aanwezigheid van mensen die hij duidt als ‘pioniers’ of ‘intrapreneurs’ in een onderneming. ‘Mensen die bij uitstek doorzettings- en aanpassingsvermogen als karaktereigenschap hebben’, zo weet Versteeg. ‘Zij presteren het beste in een omgeving die aansluit op die eigenschappen.’ Een dergelijk innovatieklimaat meet Versteeg aan de hand van zes variabelen.

De eerste is het vermogen om te reflecteren op het eigen handelen in een probleemsituatie en op basis hiervan handelingen aan te passen. ‘Vaak ontbreekt dat vermogen. Mensen zijn te veel bezig met de waan van de dag om hun manier van doen rustig te beschouwen. En veel mensen doen dat ook niet graag, uit vrees te moeten onderkennen dat ze verkeerd bezig zijn geweest’, aldus Versteeg. In hoeverre mensen dat toegeven, hangt sterk samen met de tweede variabele: psychologische veiligheid. ‘Hoe veilig voelen mensen zich om met afwijkende ideeën te komen of tegen hun baas in te gaan? In Nederland, met zijn directe, weinig hiërarchische cultuur, is die veiligheid er vaak wel, maar dat kan per afdeling sterk verschillen.’ De afdelingsmanager speelt daar met superviserende aanmoediging – de derde variabele – een grote rol in.

Ontmoeting

Voorts is de interne cohesie van grote invloed: in hoeverre lossen medewerkers hun probleem zelf op of betrekken ze juist collega’s erbij? Hoe loyaal zijn mensen aan de onderneming en elkaar: gaan ze stipt om vijf uur naar huis of kijken ze of ze nog collega’s kunnen helpen? ‘De inrichting van de werkruimte heeft daar een behoorlijke impact op. *Cubicles* kunnen de efficiency verhogen, maar voor de interne cohesie en dus het innovatievermogen zijn plekken waar collega’s elkaar en hun bezoek kunnen ontmoeten veel beter. Bij de koffiemachine bijvoorbeeld. Ik zie steeds meer bedrijven waar een klinische lobby met veel marmer wordt vervangen door een huiskamerachtige ruimte die uitnodigt om met elkaar in gesprek te gaan.’



'In het leven komt het uiteindelijk vooral aan op aanpassings- en doorzettingsvermogen. Dan kom je er wel, alleen wellicht ergens anders dan je oorspronkelijke wilde'

Illustratie: Tom van Dun

De laatste variabele die Versteeg noemt is uitdagend werk. 'Voor een afdeling Financiële Zaken is veel routine niet erg, maar voor een r&d-afdeling absoluut wel. Pioniers pakken immers graag nieuwe dingen aan. Die willen ondernemen, proactief zijn en zijn bereid risico's te nemen. En ze beschikken over voldoende zelfreflectie om niet roekeloos te worden.'

Voorkom dat ze wegllopen

Intrapreneurs zijn schaars en niet altijd eenvoudig te herkennen, constateert Versteeg. Maar dat is wel belangrijk om als management te voorkomen dat ze verpieteren omdat ze niet de ruimte krijgen. De *Creative Equity Scan*, een methodiek die Versteeg bij VanBerlo ontwikkelde samen met professoren van TIAS School for Business and Society en de TU/e, lokaliseert deze pioniers. 'Het toont het innovatievermogen van de organisatie en welke afdelingen daaraan bijdragen, waar die pioniers zitten. Omwille van de privacy gebeurt dit overigens niet op persoonsniveau', zegt Versteeg. 'Vaak zijn het degenen die zich vastbijten in hun werk, lange dagen maken en overal bij betrokken zijn.' Zitten deze mensen op de verkeerde plek, probeer ze dan vooral breder in te zetten, adviseert hij. 'Bijvoorbeeld in een afdelingoverschrijdend team, om interne problemen op te lossen. Zo wordt hun potentie beter benut en voorkom je dat ze wegllopen.'

Leerparadox

Is de conclusie nu dat bedrijven met veel doorzetters, met een groeigerichte mentaliteit innovatiever en succesvoller zijn dan bedrijven met veel zwart-witdenkers? Sandra van Aalderen: 'Voor zover ik weet is dat nog nooit onderzocht. Maar je kunt wel stellen dat bedrijven met een lerende cultuur zeer waarschijnlijk succesvoller zijn dan bedrijven die bovenal prestatiegericht werken, vanuit een zwart-

witleermentaliteit. Dat is de leerparadox: voor een beter resultaat moet je juist minder aandacht geven aan de uitkomst en meer aan het proces ernaartoe.'

Doorzetters vinden: 'Hoe goed kun je je eigen feestje organiseren?'

Innovatieve bedrijven, zo blijkt uit het betoog van Sandra van Aalderen, zijn bij uitstek gebaat bij mensen met een groeigerichte mentaliteit. Het is echter niet eenvoudig in een sollicitatiegesprek van een uur die kwaliteit – of het gebrek eraan – te herkennen. 'Een vragenlijst levert toch dikwijls vooral sociaal wenselijke antwoorden op. Beter werkt het om een casus voor te leggen, waarin dingen misgaan. En dan na te gaan wat ze denken, voelen en doen. Of de stress verlammend werkt of juist stimuleert het beter te doen.'



'Ik heb graag kandidaten aan tafel met een snee op hun neus', zegt NTS-ceo Marc Hendrikse over sollicitanten. Foto: NTS'

Marc Hendrikse heeft ervaren hoe lastig het is om in sollicitatiegesprekken vast te stellen hoeveel doorzettings- en reflectievermogen een kandidaat heeft. 'Uit iemands cv kan ik vrij gemakkelijk halen welke capaciteiten een sollicitant heeft. Heeft hij een zware masteropleiding in korte tijd afgerond, dan weet ik dat hij over bepaalde technische kennis en kunde beschikt. Iemands attitude echter is veel lastiger te lezen. Ik probeer die te achterhalen door te vragen naar tegenslagen. Hoe heeft iemand daarop gereageerd, wat heeft hij of zij ervan geleerd? Iemand van rond de vijftig die zegt nog nooit een tegenslag meegemaakt te hebben, heeft dan klaarblijkelijk iets te verbergen. Ik heb graag mensen aan tafel met een snee op hun neus, die goed kunnen vertellen hoe ze daarmee zijn omgegaan.'

Inspiro kijkt bij het selecteren van medewerkers vanzelfsprekend naar hoe kundig iemand is. 'Maar ook naar hoe goed hij zijn eigen feestje kan organiseren', formuleert Maarten Angenent. 'Want het leven is niet altijd een feest en dan heb je aanpassings- en doorzettingsvermogen nodig om er het beste van te maken. De klussen waar wij ons op concentreren, zijn altijd gericht op de ontwikkeling van elektronica en slimme software. Als je daar geen passie voor hebt, kun je beter elders solliciteren.'

'De cultuur hier is open en vrij'

Systeemarchitect **Mike Curvers** (47) ontwikkelt aandrijvingen en printsystemen bij NTS. De knowhow van dit bedrijf op het vlak van aandrijvingen en systeemprinters is uniek in de markt, denkt hij. 'Geen enkel ander bedrijf heeft onze kennis en ervaring op het gebied van motion control, elektronica, software en mechatronica. Die helpen onze klanten om hun time-to-market aanzienlijk te verkorten.'

Curvers werkt al twintig jaar bij NTS. 'Het fijne van NTS is dat we heel veel verschillende klanten hebben waardoor je heel veel verschillende producten ziet. Wanneer je voor een werkgever kiest die maar één product maakt of maar in één branche zit, zou dat veel beperkter zijn. De kennis die je opbouwt voor de ene klant, pas je elders weer toe. En: wat je zelf ontwikkeld hebt, zie je hier in productie komen.' De cultuur noemt hij open en vrij. 'Je wordt behoorlijk vrijgelaten in wat je doet en je krijgt veel verantwoordelijkheid. Je vervelt je hier nooit, ook niet na twintig jaar.'

<u>Bart Versteeg</u>	<u>bèta</u>	<u>betrokkenheid</u>	<u>Bezielde</u>						
<u>mensen</u>	<u>Cubicles</u>	<u>doorzettingsvermogen</u>	<u>esperanto</u>	<u>Frank van Eck</u>	<u>growth mindset</u>	<u>hogeschool</u>			

Saxion	innovatievermogen	Inspiro	intrapreneurs	leervermogen	Maarten Angenent	Marc
Hendrikse	micro-elektronica	Mike Curvers	motion control	NTS		
Group	ontwikkelingsproces	Sandra van Aalderen-Smeets	TIAS School	Van Berlo	volatiele	
markten	zelfreflectie					