

Beweegredenen voor pioniers om te vernieuwen

Een kans zien en die grijpen. Niet iedere ondernemer doet dat. Toch is dat een beweegreden waarom de ene ondernemer iets vernieuwends oppakt en de ander niet. Zo zijn er meer beweegredenen die bepalen of en hoe innovaties ontstaan. Die beweegredenen zijn in meer of mindere mate te stimuleren.



Albert Heijn wil biologische pompoenen verkopen maar de meeste telers zien dit niet zitten. Op één pompoenteler na. Die ziet een kans. Hij weet dat hij het niet alleen kan, dus organiseert hij het zo dat het wel lukt.

'Kansen zien' is een belangrijke beweegreden voor verandering. Zo bestaat er een heel rijtje aan mogelijke beweegredenen om te veranderen die kunnen voortkomen uit de ondernemer persoonlijk of uit zijn omgeving (zie kader beweegredenen). Wat speelt daarbij mee, waarom zet de pionier uiteindelijk zijn stap? Antwoord op dit soort vragen zijn een input voor hoe andere ondernemers gestimuleerd kunnen worden om ook de stap naar vernieuwing te zetten.

>> Doel op lange termijn

De beweegreden om te innoveren zijn allereerst terug te voeren op wat de ondernemer met zijn innovatie voor ogen heeft op lange termijn, ofwel wat zijn doel ermee is. Dit doel heeft te maken met hoe de ondernemer in het leven staat en wat hij heeft meegemaakt. Hij registreert wat er in zijn omgeving gebeurt en leert van zijn eigen ervaringen. Uiteraard filtert hij de informatie die hij opneemt en gaat hij aan de slag

met datgene wat hij belangrijk vindt en waar hij wat mee kan. Zo kan een wens ontstaan om te veranderen. Neem de ondernemer die eerst jaren als medewerker bij het sorteerpakstation van een supermarktketen werkt. Hij ziet dat er veel geld in de handelsketen wordt verdiend en dat er heel weinig terecht komt bij de primaire sector. Dat moet anders kunnen, denkt hij. Hij begint een eigen bedrijf en zorgt voor een één-op-één-relatie met de consument. Innovatie heeft ook te maken met het toekomstbeeld van de ondernemer. Grofweg zijn er twee stromingen te onderscheiden waar ondernemers zich in herkennen: regionale belevingslandbouw, waarbij de ondernemer de overtuiging heeft dat de markt maakbaar is, en groot-schalige productielandbouw, waarbij de ondernemer de overtuiging heeft dat hij de markt niet kan beïnvloeden. Zijn overtuiging beïnvloedt vooral de streefrichting van de innovatie.

>> Kans of noodzaak

De beweegredenen om te veranderen hebben naast het doel ook te maken met een directe aanleiding: een kans of een noodzaak. Deze directe aanleiding beïnvloedt het tijdstip waarop de ondernemer de

Leren innoveren

Innovatieve oplossingen bedenken voor complexe problemen is te leren. Dat is het uitgangspunt van de module 'Leren innoveren' die Onno van Eijk van Wageningen UR heeft gegeven op de Christelijke Agrarische Hogeschool in Dronten en bij Van Hall Larenstein.

Kern van de aanpak is dat de studenten op een nieuwe manier problemen leren oplossen. De studenten werkten met praktijkvoorbeelden. Zo moesten ze voor een melkveebedrijf aan het Tjeukemeer ideeën genereren voor extra inkomsten. Van Eijk bracht ze drie stappen bij, te beginnen met het goed formuleren van de diepere wens van het bedrijf. De volgende stap is dat ze, zonder zelfcensuur, alle mogelijke oplossingen roepen. Liever tweehonderd, dan vijftig. Pas daarna mogen de studenten kijken welke oplossingen geschikt zijn, of er combinaties mogelijk zijn en of er iets degelijks van te maken is. 'Met een nieuw instrument leren ze een nieuwe vaardigheid aan. En als ze dit al tijdens hun opleiding leren, zijn ze later ook in staat innovatieve oplossingen te bedenken', is Van Eijks overtuiging.

Van Eijk heeft ervaren dat een groot deel van de studenten met deze manier van werken buiten hun bestaande denkkaders komen, wat ook de opzet van de module is. Voorwaarde is wel dat ook de docenten de nieuwe methode zien zitten, ermee hebben leren werken en inzien dat het nieuwe inzichten oplevert.

Pionieren

innovatie in gang zet en ook de specifieke invulling. Zo kan zich een kans voordoen, zoals in het eerder genoemde voorbeeld van Albert Heijn die pompoenen in de winkel wil. Er kan ook een noodzaak zijn om te veranderen. Zoals wetgeving die verandert, een bestemmingsplan dat wijzigt of de inkomsten die te laag worden. Of neem de ondernemer die kort achter elkaar zijn afnemers failliet zag gaan en zich genoodzaakt voelde om zelf de afzet ter hand te nemen.

>> Bewegredenen beïnvloeden

De overheid en intermediairs zijn geïnteresseerd in de vraag hoe je ondernemers kunt bewegen richting een meer duurzame bedrijfsvoering. Hoe zijn beweegredenen om te vernieuwen te beïnvloeden en hoe kun je ondernemers ertoe aanzetten om vanuit beweegredenen tot een succesvolle actie te komen?

De wens tot vernieuwing in de richting van duurzaamheid is lastig te sturen. Wensen behoren immers tot de kernwaarden van elk individueel persoon en zijn een optelsom van zijn ervaringen en inzichten. De overheid en intermediairs kunnen in ieder geval de wensen die bij onder-

nemers leven benutten door hen ruimte en ondersteuning te bieden. Dat betekent dat zij de rol van de ondernemers erkennen bij innovatieprocessen en hen uitdagen nieuwe wegen te ontwikkelen naar meer duurzaamheid. Daarnaast zijn opleiding, stages, reizen en werkervaring belangrijk. Hier leren de toekomstige ondernemers wat de maatschappij waardevol acht en hier leren ze hun eigen wensen te onderzoeken, visie en doelen op te stellen en daarbij strategieën te ontwikkelen.

>> Ervaringen opdoen

Voor het zien en het grijpen van kansen hebben ondernemers een hoog omgevingsbewustzijn nodig. Belangrijk hiervoor is om het opdoen van ervaringen te stimuleren, bijvoorbeeld door een stage in het buitenland. Als mensen veel ervaringen hebben, leren ze verschillen zien en zien ze de kansen. Juist in het grijpen van kansen zijn de pioniers inspirerend. Daarom is het goed veelbelovende initiatieven onder de aandacht te brengen van ondernemers, maar ook om koplopers bij elkaar te brengen.

Beweegredenen voor verandering

Innovatie komt tot stand op basis van beweegredenen: motieven en aanleidingen om het anders te doen. Innovatieve ondernemers motiveren hun beslissing om tot verandering over te gaan vanuit drie typen beweegredenen:

Wens: De ondernemer wil het anders doen. Een wens komt voort uit een (al dan niet expliciet) ideaalbeeld van het leven, het bedrijf, de positie van het bedrijf en/of de samenleving. Innovatieve ondernemers hebben vaak een sterk ontwikkeld ideaalbeeld en veel lef, creativiteit en doorzettingsvermogen om deze idealen te realiseren.

Kans: de ondernemer kan het anders doen. Een kans komt voort uit competenties van de ondernemer, de mogelijkheden van het bedrijf en de omgeving en/of veranderingen in de markt en de omgeving. Een ondernemer benut een kans pas als hij zich ervan bewust is. Innovatieve ondernemers onderscheiden zich van collega's door een scherper oog voor kansen en een groot vermogen deze te benutten. Al is geluk ook een factor in het benutten van kansen.

Noodzaak: de ondernemer moet het anders gaan doen. Een noodzaak tot verandering kan voortkomen uit veranderingen in de persoonlijke of bedrijfssituatie of de omgeving of doordat de ondernemer met zijn persoonlijke of bedrijfsontwikkelingen aan loopt tegen de grenzen van wat fysiek, sociaal of wettelijk mogelijk is. Innovatieve ondernemers hebben een grote capaciteit om de noodzaak tot verandering tijdig in te zien en om deze aan te grijpen om nieuwe wegen in te slaan.