

# ***INSPIRATIE BIJ INNOVATIE***

## ***het gaat om de mensen!***

### **Mentale strategieën en cultuur: de mens als focus bij vernieuwingsprocessen**

**Peter Ramaekers<sup>1</sup>, Jacques Groenen<sup>2</sup> en Anton ten Westenend<sup>3</sup>**

*(<sup>1,2</sup> Peter Ramaekers en Jacques Groenen zijn 'topprestatietrainers' bij Fun-da-Mental,  
<sup>3</sup> Anton ten Westenend is zelfstandig communicatie-adviseur)*

De aard van het innoveren is door de jaren heen geëvolueerd van een bedrijfsgerichte naar een meer keten- en of netwerkgerichte activiteit. Succesvolle innovaties ontstaan vooral tussen bedrijven. Innovatie is hiermee organisatie-, keten- en sectoroverstijgend geworden en tast daarmee gevestigde structuren en dominante posities in organisaties en ketens aan.

Dit is een van de redenen waarom innovatie in hiërarchisch gestuurde organisaties en verticaal geïntegreerde ketens vaak moeizaam van de grond komt. Daarnaast blijkt uit tal van studies dat een innovatieproces niet lineair verloopt, moeilijk planbaar is en altijd anders uitkomt dan verwacht. De standaard managementcyclus: 'plan-do-check-act' lijkt voor innovatieprocessen in veel gevallen ongeschikt. Innovatie dwingt ons om in andere perspectieven te denken.

Er is behoefte aan nieuwe horizontale verbanden in combinatie met het buiten de kaders kunnen denken, die leiden tot denk- en ketendoorbraken.

Ondernemers en managers zoeken naar wegen en omgevingen waar innovatief ondernemerschap meer kans krijgt. Aangezien de omgeving bij uitstek een netwerk is, is **de rol van de mens** daarbij van fundamenteel belang: de mentale strategieën die innovatie succesvol maken verdienen het om meer aandacht te krijgen. En juist dat is de dimensie die weinig aandacht krijgt, er wordt wel gekeken naar het niveau van organisatie, regio, land of zelfs Europa, maar aan de mens komt men niet toe. Daar ligt echter zowel de kern van het probleem als de oplossing!

Waar praten we dan over, hoe doe je dat dan? Er zijn verschillende zaken van belang als je mensen wilt laten innoveren. Allereerst: *wat is innovatie eigenlijk/waar hebben we het over?* **Innovatie is: zien, voelen en vervolgens veranderen.** De rol van emoties is essentieel in het hele proces. **Echte veranderingen, echte innovaties, zijn alleen mogelijk als mensen persoonlijk geraakt worden en in staat worden gesteld de verandering mede tot stand te brengen.**

Onderdrukken van emoties is echter schering en inslag binnen de westerse cultuur. Daardoor is er minder waardering voor het gevoel en des te meer vertrouwen in meetbare zaken die we kunnen tellen, wegen en (mee- of af)rekenen. 'Gut feeling' ('het buikgevoel') wordt niet serieus genomen. En wat erger is: culturele invloeden –binnen netwerken, organisaties en regio's- houden dit in stand, bijvoorbeeld doordat wordt vastgehouden aan impliciete, dat wil zeggen niet openlijk besproken codes, die het 'ons kent ons' effect versterken, waardoor er weinig invloed van buitenaf wordt toegelaten.

Wanneer gevoelens niet worden toegelaten is het belangrijkste gevolg: onderdrukken van enthousiasme en verkeerde inzet van energie en talent.

Traditionele verandermodellen gaan uit van ‘het oorzaak en gevolg principe’: de manager of consultant bedenkt een verandering en implementeert deze, de medewerkers zijn volgend en mogen en kunnen slechts in beperkte mate eigen keuzen maken. Verandering wordt extern opgelegd volgens het zeepkistmodel, met de wortel (voor het paard) en de stok (er achter), en soms mogen medewerkers aanschuiven en meepraten. De praktijk leert echter dat deze principes alleen opgaan en effectief zijn bij kleine aanpassingen in processen.

Innovaties creëren betekent daarentegen bewust veel ruimte toelaten voor het onverwachte, het betekent doorbraken zoeken die vaak bestaande belangen en denkbeelden bedreigen of omverwerpen. Emoties zoals passie, geloof, trots en ambitie spelen hierbij een belangrijke rol. Deze emoties kunnen vernieuwende gedragingen bevorderen (en beperken het vasthouden aan de status quo), en een nieuwe cultuur binnen een organisatie of regio tot stand brengen. Zij zijn als het ware de magneet die een verandering aantrekt en onvermijdelijk maakt.

Innovatie vindt plaats in de vorm van golven, denk aan de innovatiecyclus met innovatoren, vroege adapters, vroege meerderheid, late meerderheid en achterblijvers. Innovatieprocessen vinden steeds sneller plaats en duren steeds korter, toch is het **surfen over de innovatiegolven** en de golven van verandering die ermee gepaard gaan doorgaans moeilijk. Dit komt omdat in tegenstelling tot dat wat een vloeiende innovatiecurve zegt er in de praktijk **denk- en waardenkloven** zijn die moeten worden overbrugd. Dit overbruggen vereist een manier van denken, die bewust aandacht besteedt aan onze neiging om vast te houden aan het bestaande, aan ‘gestold denken’. Wie zich daarvan voortdurend bewust is heeft al de eerste essentiële stap gezet.

Mentale strategieën die leiden tot succes zijn verder het bewust verbinden van de rechterhersenhelft (idee) met de linker (tastbare vormen), en dit koppelen aan de emotionele centra in brein en hart. Dit klinkt heel algemeen, maar er bestaan hiervoor al vele jaren concrete technieken die zowel door topsporters als managers met succes worden toegepast en die kunnen worden samengevat onder de term ‘**totaal-brein-denken**’.

Last but not least zijn er regionale en culturele factoren die van grote invloed kunnen zijn op al of niet succesvol vernieuwen. Behalve de reeds eerder genoemde ‘ons kent ons’ mentaliteit noemen wij hier kort de neiging om alles in gezamenlijk overleg op te lossen, het zogenaamde ‘poldermodel’. In combinatie met ‘ons kent ons’ bijzonder effectief om innovatie in de kiem te smoren.

Een ander interessant gegeven is tevredenheid. Maar al te vaak leidt dit tot de dood in de pot. Juist een houding van ‘eagerness’, van de noodzaak tot overleven is nodig om doorbraken te forceren. Dat past niet in een cultuur van tevredenheid en gezelligheid waar mensen hun hele leven bezig zijn met als vanzelfsprekend accepteren van dat wat ze voorgezet krijgen: Voor de lieve vrede. Mensen die een relatie liever niet riskeren door een ander de waarheid te vertellen. Het kringetje is immers klein, en misschien heb je de ander nog wel eens nodig. Sterker nog: er is vaak sprake van coöptatie: men beschermt belangen door ‘elkaar’ te benoemen. Een cultuur waarin het ‘not done’ is om duidelijke criteria af te spreken en elkaar zonodig de waarheid te zeggen onderdrukt gevoelens en emoties. Een regio of land met een relatief kleine ‘inner circle’, die bovendien veel verweven belangen heeft, riskeert dat men daardoor blijft steken in middelmaat (of nog erger). Bovendien dreigt er een alles verstikkende cultuur van dubbele agenda’s, en : “Ik ben hem nog iets schuldig, want hij heeft mij toen ook de hand boven het hoofd gehouden”.

**Samenvattende Conclusies:**

Innoveren is mensenwerk! Weet wat je doet, ken je sterktes en zwaktes, ook die van de culturele omgeving waarin je moet opereren. Professioneel vernieuwen is bewust gebruik maken van bepaalde **mentale strategieën**.

**Trefwoorden** daarbij zijn: openstaan voor experimenten, open en effectief communiceren, omarmen van het nieuwe en exotische, niet focusen op tegenstelling maar op overeenstemming en aanvulling, netwerkkarrangementen creëren, duidelijke visies hebben, onderweg af durven te slaan, gevoelens/emoties en verstand combineren.

Zijn deze strategieën niet verenigbaar met heersende sociale, bestuurlijke en organisatiemodellen dan komt vernieuwing niet of bijna niet effectief van de grond. Wij pleiten ervoor de denkstrategieën die nodig zijn om vernieuwing daadwerkelijk te realiseren centraal te stellen en als uitgangspunt te gebruiken.

Dergelijke strategieën zijn duidelijk omschreven in de professionele trainingswereld en goed overdraagbaar c.q. toepasbaar in de praktijk. Het enige dat is vereist is: durven loslaten.... !

**Toevoeging:**

Deze publicatie is een korte, samenvattende versie van een meer uitgebreide publicatie die aandacht besteedt aan de onderliggende concepten uit de psychologie, de communicatiewetenschap en de innovatietheorie. Dit artikel is te vinden op [www.Fun-da-Mental.nl](http://www.Fun-da-Mental.nl) onder "Inspiratie".