

Tien regels voor innovatie (veranderen, vernieuwen en verbeteren) door mensen

Peter Ramaekers¹, Jacques Groenen² en Anton ten Westenend³

^{1,2} Peter Ramaekers en Jacques Groenen zijn 'topprestatietrainers' bij Fun-da-Mental,
³ Anton ten Westenend is zelfstandig communicatie-adviseur)

De sleutel

Pieter was -na cafebezoek- zijn sleutel verloren en zocht in het licht van een lantaarnpaal toen er een vriend voorbij kwam. "Wat ben je aan het zoeken?" vroeg deze. "Mijn sleutel". De vriend ging op zijn knieën meezoeken. Een derde vriend kwam langs en deed hetzelfde, en ook een vierde. De vijfde die langskwam vroeg: "Wat zijn jullie aan het zoeken?". "Pieter's sleutel". "Waar heb je die dan verloren?" "Daarginds ergens". "Daar? Waarom zoeken jullie dan allemaal hier?" "Omdat hier meer licht is"

Meer van hetzelfde toepassen is een van de meest bekende recepten voor problemen. Het volgen van de voor de meest bekende of voor de hand liggende weg is echter zelden de meest effectieve oplossing voor een probleem.

Dit artikeltje gaat over het zoeken naar nieuwe, andere en betere oplossingen voor vernieuwing, hoe, jij, wij, ieder mens dat kan doen. In de lijn van het bovenstaande verhaal is het belangrijk te beseffen dat een bestaande cultuur en visie, hoe waardevol ook in een regionale of nationale context, uiterst contraproductief kunnen zijn in een innovatieproces omdat zij effectieve verandering tegenwerken of afremmen.

Besef dat elke oplossing begint met het kennen van het probleem. Wees waakzaam op (echte en schijn)oplossingen voor problemen. En dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat problemen vaak gelaagd zijn of omdat onze middelen en mogelijkheden beperkt zijn. Het gevolg daarvan is vaak het zoeken van sleutels in het licht. Omdat we het altijd zo doen of omdat er domweg niet over nagedacht is (nadenken over oplossingen is vaak geen geaccepteerde taak).

Regel 1 : Laat 1000 bloemen bloeien en kies de beste uit.

Sta open voor onverwachte visies en methoden, ook al lijken deze in eerste instantie niet voor de hand te liggen. Maak bewust ruimte voor experimenten, hoe vreemd ze op het eerste oog ook mogen zijn, geef ze dat wat nodig is om te groeien. Zonder overdreven controle maar met oprechte belangstelling en ook met evaluatie van resultaten en werkwijze. Om te oogsten moet je eerst zaaien. Durf fouten te maken. Sterker nog: stimuleer het maken van fouten/het nemen van beredeneerde risico's als dat nodig is. Innoveren mag, ja moet irriteren.

De hamer

Een man wil een schilderij ophangen. Hij heeft wel spijkers, maar geen hamer. Maar hij weet dat zijn buurman wel een hamer heeft. Dus besluit hij naar zijn buurman te gaan en de hamer te lenen. Maar dan ontstaat er twijfel: 'Wat als de buurman de hamer niet wil lenen?' Gisteren groette hij al zo vluchtig. Misschien had hij toen haast. Maar misschien deed hij zo haastig omdat hij iets tegen mij heeft. Maar wat dan? Ik heb hem niets gedaan; als hij dat denkt verbeeldt hij zich iets. En als

*iemand een stuk gereedschap van mij zou willen lenen zou ik het meteen geven. Hoe kun je een medemens zoiets weigeren? Mensen zoals hij vergallen iemand het leven. En dan verbeeldt hij zich natuurlijk ook nog dat ik van hem afhankelijk ben. Omdat hij toevallig een hamer heeft. Nu heb ik er genoeg van!’
En hij rent naar het huis van de buurman toe, belt aan, en voordat de buurman ‘Goedendag’ kan zeggen schreeuwt hij al: “Hou je hamer maar, brutale kerel!”*

Regel 2: Stuur bewust je eigen denken

Mensen zijn vaak geneigd om de „hel“ binnen hun eigen vier muren op te bouwen. Dat kan leiden tot *negatieve voorspellingen die vanzelf werkelijkheid worden*. In een groter verband – binnen een organisatie netwerk of regio – kan dit het gevolg zijn van van verwevenheid van belangen en in kringetjes om elkaar heen draaien: ‘coöptatie’. Uiteindelijk kan het ontaarden in egocentrisme en masochisme met een zelfversterkend effect (‘de regio heeft gebrek aan, de regio heeft de laagste, vroeger was alles beter,....’). Ten koste van uitbouw van wat er goed is (of was) komt men niet meer toe aan vernieuwing... Zoek bevestiging en u zult vinden. Maar besef wel dat juist andere gedachten, geluiden, visies, meerwaarde kunnen hebben. Dat wat bekend is, was al langer bekend. Maak verschil tussen boodschap en boodschapper. Probeer te begrijpen wat iemand bedoelt – ook als je je aangevallen voelt of kritiek krijgt. Vraag door naar het waarom van afwijkende meningen en doe er je voordeel mee.

Aan elke ontwikkeling zitten positieve en minder positieve kanten. Wees daarvan bewust en versterk de kansen en mogelijkheden. Zie minder goede kanten als een mogelijkheid om te leren en/of te verbeteren. Denk afwisselend in tegenstellingen en overeenkomsten. Zo krijg je scherp wat wel en wat niet goed en bruikbaar is. En dat helpt ook op zoek naar aanvulling of overeenstemming. De buurman heeft iets aanvullends, nodig hem uit en werk waar mogelijk samen.

Speculaas in chocolademelk

Als klein kind was ik verzot op speculaas in warme chocolademelk. Tot mijn tiende kreeg ik bij mijn tante elke zondag weer speculaas met net zoveel chocolademelk totdat het pak speculaas op was. Ik heb er van genoten. Twintig jaar later kom ik minder bij mijn tante. Maar nog steeds krijg ik er speculaas met warme chocolademelk. En mijn zoon en dochter inmiddels ook. Mijn vrouw heeft gelukkig op tijd gezegd dat ze dat niet lekker vindt. Die krijgt koffie met gebak.

Veel mensen zijn hun hele leven bezig met het eten van speculaas en chocolademelk zonder daar iets over te zeggen. Ze doen dingen die ze niet echt leuk vinden. Voor sommigen gaat een goede relatie boven de waarheid. Zij zijn bang een relatie te verliezen en vertellen elkander daarom liever niet de waarheid. Het kringetje is immers klein, en misschien heb je de ander nog wel eens nodig. De vraag is natuurlijk wat dan de kwaliteit van de relaties is. Een cultuur waarin het ‘not done’ is om duidelijke criteria af te spreken en elkaar zondig de waarheid te zeggen onderdrukt gevoelens en emoties. Een organisatie of regio met een relatief kleine ‘inner circle’, die bovendien veel verweven belangen heeft, riskeert dat men daardoor blijft steken in middelmaat of 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”. Het principe van dienst-wederdienst. Waarbij de besluitvorming wordt bepaald door de kwaliteit van de relatie in plaats van de kwaliteit van dienst of product. Als iets niet goed is of niet werkt, dan moet je de ander daarover aanspreken, en niet de bijbehorende emotie onderdrukken. Emotie is een bron van energie die je positief moet aanwenden. En een goede relatie heeft recht op die duidelijkheid.

Regel 3: het gaat om de boodschap. Niet om de zender of de ontvanger van de boodschap.

Stop geen energie in ‘tegendenkers’, maar werk met open agenda en vizier. Wees duidelijk in wat je wel en niet wilt. Dat geeft vertrouwen en energie.

Het medicijn

Een man komt bij de dokter voor een medicijn en krijgt 1 pil per dag voorgeschreven. De pil werkt zo goed dat hij er meteen 5 tegelijk inneemt. Met als gevolg dat hij het tijdelijke voor het eeuwige verwisselt.

De communicatie-expert Paul Watzlawick heeft hiervoor het begrip ‘patendoplossing’ bedacht: "eine Lösung, die so patent ist, dass sie nicht nur das Problem, sondern auch alles damit Zusammenhängende aus der Welt schafft". Er zijn oplossingen die zo rigoreus zijn dat ze alles oplossen: niet alleen het probleem. We staan onszelf in de weg omdat we blijven volharden in eerder beproefde oplossingen en denkbelden, die vaak ook nog alleen maar iets aan de symptomen doen. ‘Window dressing’ is onvoldoende en oude wijn in nieuwe zakken stoppen is dodelijk! Meer van hetzelfde is niet beter.

Regel 4: Zie het zoeken naar innovaties (of desgewenst het leven zelf) als een reis zonder duidelijk reisplan. Alles wat je dan nog nodig hebt is een (of meer) bestemming(en): een besef van waar je uiteindelijk ongeveer wilt uitkomen. Tijdens een dergelijke reis doe je er goed aan om op mensen, niet op regels of op prestaties te sturen. Geniet van de reis als zodanig en houd ogen en oren goed open voor alle indrukken. En neem de kans waar je hem ziet. Ook als het onverwacht komt. Stel je voor dat Columbus had gezegd: “laat dat eiland maar liggen, we moeten ergens anders heen”.

De grot

Een aantal mensen zit in een onderaardse grot vastgebonden aan handen en voeten en met hun rug naar de opening. Ze kunnen alleen de achterkant van de grot zien en zien dus niet dat achter hen een hoge muur is, waarachter zich wezens bevinden die figuren boven de rand van de muur omhoogsteken. Achter die figuren brandt een groot vuur zodat flakkerende schaduwen op de wand van de grot worden geworpen. De grotbewoners zien alleen dit schaduwtheater en denken dat de schaduwen het enige is wat bestaat.

Eén van die grotbewoners weet zich te ontworstelen aan haar ketenen en wordt nieuwsgierig naar de afkomst van de schaduwen. Het felle licht en de scherp omlinjende figuren verblinden haar als zij zich omdraait en als ze over de muur klimt en het vuur passeert wordt de verblinding nog groter. Toch zet ze door en langzaam raakt ze gewend aan het felle licht en uiteindelijk ziet zij de zon en begrijpt dat deze aan alle bloemen en dieren in de natuur leven schenkt, zoals het vuur in de grot haar schaduwen heeft laten zien.

Als de bevrijde grotbewoonster terugkomt en haar medegrotbewoners ervan probeert te overtuigen dat de schaduwen die ze zien slechts imitaties zijn van de echte dingen daar buiten, worden ze boos en vermoorden haar omdat hun leven wordt verstoord.

Regel 5:

Voor echte vernieuwing is moed nodig en het slopen van heilige huisjes. Echt inzicht veroorzaakt enthousiasme (een van de sterkste emoties).

Emoties (bijv. Boosheid) treden meestal op als vliegwiel van veranderingen.

"Das Gefühl ist alles" (Goethe).

Het ‘sprookje van Factory Valley’

Er waren vele regio's die zich wilden spiegelen aan buitenlandse successen op het gebied van innovatie. Silicon Valley : dat is het grote voorbeeld. En in het gebied rondom München kunnen ze er ook iets van. Trouwens: kijk eens naar die Finnen.... dát gaat pas goed. ‘Kunnen wij ook’ dachten velen. We pakken de bekende toegepaste recepten en we noemen het project ‘iets met Valley’, bouwen een website, en dan.... Komen de investeerders en ondernemers vanzelf.

Mooi niet. Niemand wilde luisteren, niemand kwam. De valleys bleven leeg. Geld, daadkracht en een mooie naam bleken niet automatisch tot succes te leiden.

Het kleine land

Er was eens een mooi klein land met groene heuvels en gezellige mensen. Tevredenheid en gezelligheid - in combinatie met goed eten en drinken - onder het motto: rustig aan dan breekt het lijntje niet... hadden het landje rijk gemaakt. Dat wil zeggen: rijker dan het vroeger was. En dat recept had lang en volgens velen goed gewerkt.

Totdat op zeker moment andere landen -dichtbij en verder weg- begonnen te veranderen. Langzaam maar zeker en steeds sneller. Sommige mensen in het kleine landje merkten dat veranderingen nodig waren. Maar anderen wilden niet of waren niet geïnteresseerd en weer anderen werden zelfs boos –het was toch goed- of dachten dat het vanzelf wel weer goed zou komen...en over zou gaan. Lekker blijven liggen onder die warme deken - met je ogen en oren dicht - en hopen dat een van je grote broers of vader of moeder het oplost.

Wel waren er wat mensen die bij elkaar gingen zitten om te denken en te praten over hoe het verder moest met het landje. Omdat het vooral ook gezellig moest zijn werd het, onder het genot van sigaar en goede wijn, zo mistig dat ze niet goed verder konden kijken. Terwijl het in de buurlanden door de koude helder was.... en de mensen wel hard moesten werken - tegen een laag loon - om het warm te krijgen...

Hoe het afliep weten we nog niet. Wel dat 'mean and lean' letterlijk bedreigend kan zijn. Zoals die Oost-Europese vrouw die dat truitje wilde in de uitverkoop: "Gib hier oder Ich mache dich tot".

Nieuwe problemen vragen om nieuwe oplossingen. Het idee dat onze samenleving in hoge mate 'maakbaar' en beïnvloedbaar is klopt niet (meer). Beproefde recepten blijken vaak niet voldoende. Daarbij komt dat (in) tevredenheid (terugkijken) makkelijk leidt tot zelfgenoegzaamheid, en dat is het tegenovergestelde van wat nodig is om nieuwe en onverwachte uitdagingen op te pakken. Het streven naar tevredenheid heeft aantrekkelijke voordelen, maar zeker ook nadelen en het ontkennen van problemen maakt het nog erger.

Regel 6: Trap niet in de illusie van maakbaarheid en waak voor zelfgenoegzaamheid.

Samenvattende Conclusies:

Innoveren is mensenwerk! Weet wat je doet en wilt, ken je sterktes en zwaktes en die van de 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 focussen op tegenstelling maar op overeenstemming en aanvulling, netwerkkarrangementen creëren, duidelijke visies hebben, onderweg af durven te slaan, gevoel en emoties toestaan en bewust gebruiken.

Zijn deze strategieën niet verenigbaar met heersende sociale, bestuurlijke en organisatiemodellen dan komt vernieuwing niet of bijna niet effectief van de grond. Hetzelfde geldt voor de culturele invloeden, die verstikkend kunnen werken.

Het enige dat is vereist is: durven loslaten en lef om te dromen en te doen.

Regel 7: Werk andersom. Formuleer –op een of andere manier- je bestemming (de plaats en tijd waar je heen wilt) en onderzoek ook wat je nodig hebt om daar te komen. Je moet daar niet mee wachten totdat je begonnen bent. Begin en kijk onderweg wat je (nog meer) nodig hebt.

Regel 8: Alles is goed: als er maar iets gebeurt

Regel 9: Laat ruimte voor toeval (serendipiteit of synchroniciteit)

Regel 10: Vermijd perfectie: Leer twijfelen en fouten maken. Dan leer je ook omgaan met onzekerheden en herstellen.

Regel 11: Er zijn geen (vaste) regels: maak ze zelf
Geldt ook voor dit artikel.

Toevoeging:

Deze publicatie is een verhalende 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 onder “Inspiratie”.

Dankzegging:

De auteurs hebben zich vooral laten inspireren door publicaties van Plato, Idries Shah en Paul Watzlawick. Een dankzegging voor hun geestelijke kapitaal en inzicht is hier dan ook op zijn plaats.