

INNOVATIE

De mens als bepalende factor

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)*

Inleiding

Innovatie is in! De Nederlandse overheid richtte recent een innovatieplatform op en in alle regio's wordt gediscussieerd over vernieuwing en zoeken organisaties naar nieuwe initiatieven die een meerwaarde hebben boven de reeds bestaande. Bedrijven zoeken naar nieuwe producten en diensten om zich te kunnen handhaven in een steeds globaler wordende markt.

De belangstelling voor innovatie is groter dan ooit, het zijn immers economisch moeilijke en onzekere tijden. Marktpartijen en overheden zijn wanhopig, productie verdwijnt naar lagelonenlanden, en het is moeilijk om kennisintensief werk te behouden. Er wordt gewaarschuwd voor het verlies van 80.000 banen in de maakindustrie in Brabant en Limburg. Vele productie-activiteiten daar zullen naar verwachting worden verplaatst naar lagelonenlanden in Oost-Europa en China en we mogen er niet vanuit gaan dat alles wel weer goed komt wanneer de economie aantrekt. Integendeel, de oplossing kan alleen komen door het bereiken van en meedoen op het topniveau in de productieketen door te investeren in kennis, te innoveren en ontwikkelen, het aanleveren van complete systemen of subsystemen en.....veel werk uit te besteden aan lagelonenlanden (totaal ketenmanagement). **De vraag is echter, hoe doe je dat dan?**

Partijen in Zuid-Nederland ontwikkelen plannen voor het behouden van de maakindustrie, en het promoten van de regio als dé plaats voor productieactiviteiten. Het ene plan is nog niet ontwikkeld of het verdwijnt de ijskast in en wordt gevolgd door een volgend plan.

De grote lijn die in alles ondanks alle mooie woorden te ontdekken valt is dat men niet echt weet hoe 'het tij te keren'. **Er is een gebrek aan een mobiliserende visie.**

Uitgangspunt van de discussie over innovatie is bijna altijd het niveau van de organisatie, de (industriële) keten of zelfs het regionaal/landelijk perspectief. Daarnaast praat men vrijwel alleen over modellen, technieken en 'tools'. Niet dat die benadering onbelangrijk is. **Een dergelijke benadering faalt echter omdat zij eenzijdig is:** de andere kant van de medaille is de menselijke factor, het al of niet totstandkomen van vernieuwing staat of valt met mensen die het uiteindelijk moeten waarmaken. Anders gezegd: het zijn mentale strategieën die het vinden en realiseren van nieuw ideeën, die moeten leiden tot innovatie, mogelijk maken of juist bemoeilijken. **De rol van de mens bij verandering** is van fundamenteel belang en de mentale strategieën die innovatie succesvol maken moeten meer aandacht krijgen, complementair aan de reeds bestaande benaderingen. Het is tijd om eens door een andere bril te kijken.

Innovatie: zien, voelen en veranderen

Succesvol innoveren kan alleen als alle betrokkenen gevoel, oog en oor voor processen van persoonlijke ontwikkeling en (gedrags)verandering hebben. Zowel bij zichzelf als bij anderen van wie deze verandering wordt gevraagd. Er zijn **drie cruciale fasen in een veranderingsproces**, kortweg aangegeven met de termen **zien, voelen en veranderen**. 'Zien' betekent betrokkenen helpen het gewenste eindresultaat van de verandering te visualiseren. Dat is het principe van persoonlijk leiderschap: begin met het einde voor ogen, ontwikkel een gemeenschappelijke visie op dit eindresultaat. Cruciaal voor het vormen van deze visie is eerst een helder beeld voor ogen te krijgen van de huidige werkelijkheid: houd altijd voeling met de hier-en-nu situatie in een organisatie. 'Voelen' houdt in dat er vertrouwen ontstaat in de mogelijkheid om veranderingen samen te realiseren. **Daarvoor is het nodig om emoties zoals passie, geloof, trots en ambitie te stimuleren en te expliciteren. Deze emoties horen bij gevoelens** die ontstaan als gevolg van de 'creatieve spanning' die een nieuwe visie bij betrokkenen oproept in relatie tot de hier-en-nu situatie. **Echte veranderingen zijn alleen mogelijk als mensen persoonlijk geraakt worden en in staat worden gesteld de verandering mede tot stand te brengen**. 'Veranderen', als derde fase, betekent dan dat betrokkenen in beweging komen. De genoemde moties maken extra energie vrij en leiden tot verandering in denken hetgeen op zijn beurt resulteert in nieuw gedrag. Met dat nieuwe gedrag worden gezamenlijk stappen gezet om de veranderingen tot stand te brengen. Pas als de nieuwe manier van werken na enige tijd aantoonbaar succesvol is, wordt deze geïnternaliseerd en onderdeel van de cultuur. Dit betekent dat pogingen om als eerste stap van een veranderingsproces reeds te werken aan gezamenlijke waarden of normen, bijvoorbeeld in een bedrijfscontext of op regionaal niveau, zinloos zijn; waarden en normen zijn het eindresultaat van concrete en succesvolle actie tot verandering. Bij het tot stand komen van een gemeenschappelijke visie kan worden gesproken over het ontstaan van een **nieuwe cultuur**, en wordt gedrag gecreëerd dat de weerslag is van deze nieuwe cultuur. Dat nieuwe gedrag zal overigens pas concrete gedragsnormen opleveren aan het einde van het veranderingsproces, als er successen zijn geboekt. Het is dan ook belangrijk om je te realiseren dat een bestaande cultuur, en een bestaande visie, hoe waardevol ook in een regionale of nationale context, uiterst contraproductief kunnen zijn in een innovatieproces omdat zij effectieve verandering tegenwerken of afremmen. Bovendien zijn waarden en normen nooit statisch maar maken deel uit van de menselijke (d)evolutie en vertonen een dynamische ontwikkeling, die heel goed wordt beschreven door bijvoorbeeld het innovatieve model van Spiral Dynamics (zie referentie 1).

Mentale strategieën voor het realiseren van vernieuwing

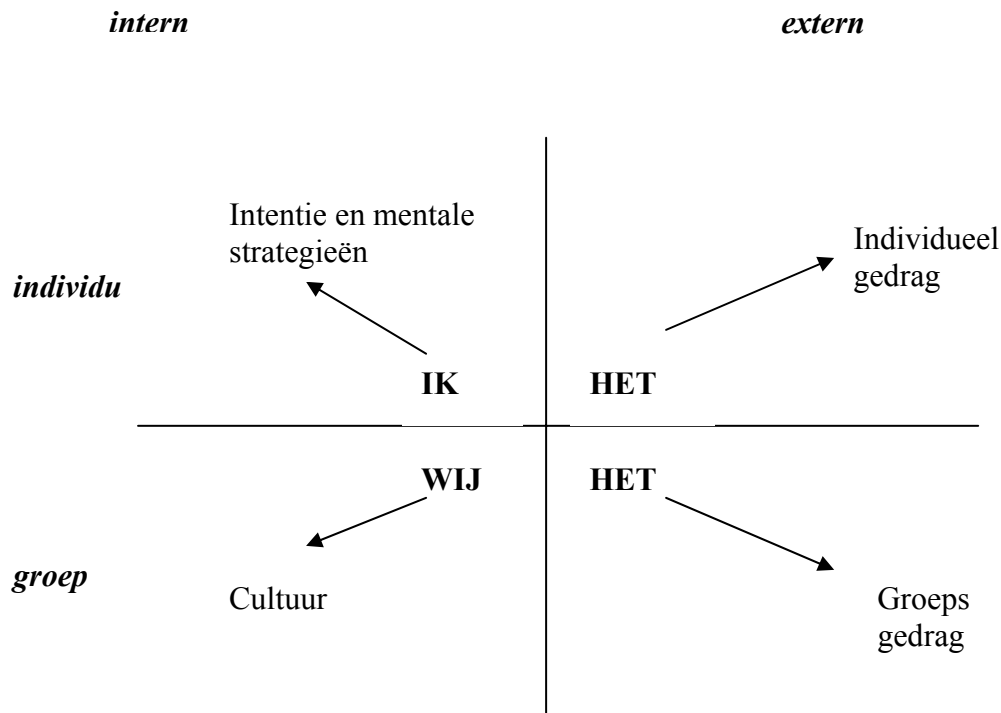
Hoe bereiken we dat mensen persoonlijk worden geraakt, hoe boren we de extra (emotionele) energie aan die nodig is om snel en effectief te innoveren?

Om deze vragen te beantwoorden is het noodzakelijk om de menselijke factor bij innovatie, en met name de **mentale strategieën voor het realiseren van vernieuwing** nader tegen het licht te houden. Nieuwe inzichten uit de bedrijfswetenschappen, psychologie, sociologie, hersenonderzoek en de chaostheorie maken dit mogelijk.

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 worden extern opgelegd volgens het zeepkistmodel, met de wortel en de stok, en soms mogen medewerkers

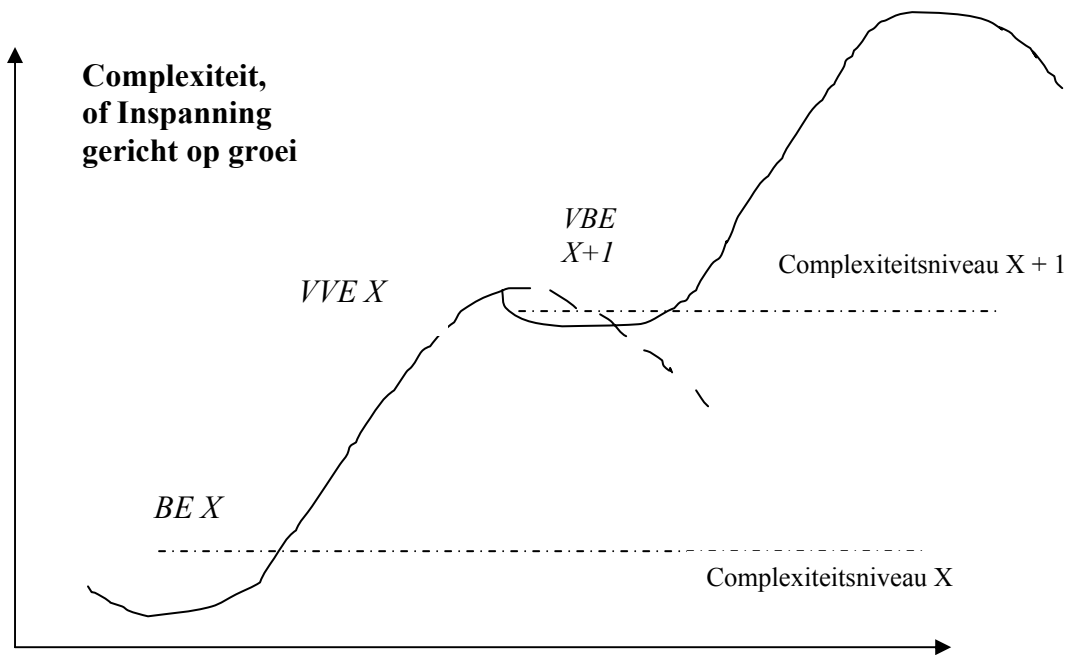
aanschuiven en meepraten. De praktijk leert echter dat deze principes alleen opgaan en effectief zijn bij kleine aanpassingen in processen.

Echte innovatie is een proces van transformatie, het is een veranderingsprong, en dit heeft behalve een externe ook een interne dimensie, en behalve een groeps- ook een individuele dimensie:



Figuur 1: de dimensies in een vernieuwingsproces, en de bepalende factoren in elke dimensie

Een in de innovatietheorie bekend begrip is de S-curve of groeicurve (zie Figuur 2) : deze beschrijft hoe een verandering tot stand komt als functie van de tijd, en hoe een innovatie een bestaand proces of product opvolgt, wanneer de grens van de groeimogelijkheid is bereikt.



Figuur 2: de innovatiecurve of groeicurve

Tijd

De interne dimensie van een veranderingsproces kan zinvol worden bestudeerd in termen van evenwicht en niet-evenwicht. Een systeem, bijvoorbeeld een organisatie, 'in evenwicht' of in 'bijna evenwicht' (BE) zal niet snel veranderen, maar een systeem 'ver van evenwicht' (VVE) kan dat wel doen. Een VVE systeem (of organisatie) is letterlijk tegen de grenzen van de groei opgelopen en heeft twee principiële mogelijkheden: zich aanpassen aan de veranderende omstandigheden (en blijven bestaan in andere vorm) of stoppen met de activiteiten. De tweede S-curve die op de eerste volgt geeft een verandering weer naar een hoger niveau van complexiteit; bijvoorbeeld als het een technologische vernieuwing is wordt de bestaande technologie 'omvat' en op een hoger niveau gebracht. Daarbij gaat de organisatie van een 'ver van evenwicht' situatie weer over in een 'in evenwicht' of in 'bijna evenwicht' situatie. Bij een dergelijke overgang wordt de ver van evenwicht situatie gekenmerkt door snelle wisselingen binnen het systeem, die inherent onvoorspelbaar zijn, en waarbij kleine wisselingen in de condities kunnen leiden tot grote veranderingen in het proces. Voorbeelden van dit soort overgangen kennen we allemaal uit het dagelijks leven: fileproblematiek, de wachtlijsten in de zorg, bedrijven die na een faillissement weer doorstarten en opeens zeer succesvol kunnen zijn, of het creëren van een nieuw (spin-off of spin-out) bedrijf. In al deze gevallen is er eerst een fase van 'chaos' en onvoorspelbaarheid die leidt tot fundamentele vernieuwing en een nieuwe cyclus van verandering. Krampachtig vasthouden aan de bestaande situatie (indien deze VVE is) en daarbij trachten te beheersen werkt niet: wie orde zaait zal chaos oogsten.

Echte innovatie, dus veranderingen van een VVE naar een (vernieuwd) BE systeem zijn volgens de chaostheorie (zie o.a. Referentie 5) een gevolg van minder goed of niet voorspelbaar gedrag van individuen of groepen individuen. Dit onvoorspelbare gedrag is als het ware de 'trigger' (in termen van de chaostheorie de 'attractor') die leidt tot de verandering. Bij succesvolle veranderingen en innovaties gaat het er dus om de 'chaos' op te zoeken zonder van te voren te weten wat de uitkomst zal zijn, een dergelijk intensief zoekproces heet transformatie en heeft alles te maken met het loslaten van de controle en dat hebben managers die juist op het handhaven van de orde zijn gericht nooit geleerd. Een

voorbeeld zijn ‘Open Space’-bijeenkomsten rondom een bepaald onderwerp - waar zelfgemotiveerde mensen komen die maar een gedragsregel kennen: ‘je eigen hart volgen’ – er komen snel doorbraken, innovaties en transformaties tot stand zonder dat er sturing plaats vindt, het is een **zelforganiserend proces**.

Emoties zoals passie, geloof, trots, ambitie en enthousiasme 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. Omgekeerd worden emoties als attractors (via feedback) ook weer sterk of minder sterk beïnvloed door heersende culturele factoren. De VVE toestand wordt ook wel ‘creatieve fase’ genoemd, omdat zowel vasthouden aan het oude (negatieve feedback) als oog voor het nieuwe (positieve feedback) tegelijkertijd spelen in **cyclische processen**. Een kenmerk van innovatie is dan ook dat er **altijd** cyclische processen aan de orde zijn.

Een interessante eigenschap van systemen (zoals bedrijven) in hun creatieve fase is dat er ‘**fractale**’ patronen optreden. Dit wil zeggen dat er op allerlei niveau’s herhalingen optreden van patronen die al bij eerdere veranderingen in de organisatie zijn opgetreden. Voorheen niet relevante discussies of reeds lang opzij gelegd onderzoek worden opeens weer wel belangrijk en worden, maar dan in een veranderende context, weer overgedaan. Het ‘oprakelen’ van ‘oude kwesties’ of het weer ter discussie stellen van ogenschijnlijk geaccepteerde methoden of werkwijzen is vaak een teken van een gevoelde noodzaak tot verandering en het zoeken naar mogelijkheden om deze verandering te realiseren. Fractaal is ook dat veranderingen in organisatie, branche, en keten ook herkenbaar zijn op het microniveau, de mens zelf.

Als we de geschiedenis van vernieuwing in organisaties bestuderen dan is een belangrijke karakteristiek van innovatie dat het een natuurlijk, evolutionair proces is, met als grote lijn dat het uiteindelijk altijd gaat in de richting van toenemende complexiteit. Innoveren blijkt vooral een zaak van combineren van informatie (kennis, inzicht, toepassingen), met cyclische interacties tussen personen, beheerst door feedback en feedforward relaties in een culturele context: een fractaal, naar zichzelf verwijzend proces.

Het succesvol ‘surfen’ op de golven van verandering.

Innovatie vindt plaats in de vorm van golven, we kennen allemaal 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 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. Zoals we hebben gezien betekenen nieuwe visies tegelijkertijd en inherent nieuwe gevoelens en emoties, en uiteindelijk een bijdrage aan een veranderend waardenpatroon. Dat hierbij kloven moeten worden overbrugd, weerstanden moeten worden overwonnen ligt voor de hand.

Als we dit vertalen in termen van mentale strategieën, dan is voor snelle innovatie ‘**Totaal-Brein**’-denken nodig en dat beheersen maar weinigen, terwijl het met moderne innovatieve methoden die gebruik maken van geavanceerde bewustzijnstechnologie (waarvan sensortechnologie de basis is) voor iedereen bereikbaar is. ‘**Totaal-Brein**’-denken houdt in **gebruik maken van de volledige vermogens van het brein**. Een combinatie van dromen, durven, denken, en doen, waarbij zowel linkerhersen helft (bijvoorbeeld rationeel denken) als

rechterhersen helft (bijvoorbeeld intuïtief denken en gevoelens laten meespelen) optimaal en in balans worden gebruikt.

Succesvol manoeuvreren in ‘ver van evenwicht’ situaties en ‘surfen’ op de golven van verandering vereist het soepel en bewust toepassen van elkaar steeds afwisselende en in elkaar overgaande mentale strategieën die de vermogens van het gehele menselijke brein omvatten!

Wat houden deze mentale strategieën in?

Elke innovatie start met een innovatief idee en vervolgens komt het erop neer om dit idee vorm te geven en aan anderen beschikbaar te stellen. De socioloog Max Weber hield het eveneens simpel en zei “techniek is gestold denken”. Nu weten we allemaal dat ons denken steeds in beweging is en dat het moeilijk is om het te laten stollen, hetgeen betekent dat flexibele technieken die gemakkelijk aangepast kunnen worden de beste kansen bieden op vernieuwing. Anderzijds stollen we vaak – zeker bepaalde infrastructuren - zodanig en investeren we er zoveel geld in dat we er moeilijk afscheid van kunnen nemen en op deze manier - vaak zonder het te beseffen – beperken we ons toekomstige denken en onze vernieuwingsmogelijkheden. Op deze wijze ontstaan ook gevestigde belangen en een gestolde manier van denken, **een paradigma**.

Mentale strategieën spelen dus een hoofdrol bij innovatie en elke innovatie begint met een goed idee. Creativiteit is daarbij een doorslaggevende mentale strategie en dat betekent ‘out-of-the-box’ denken en doen en uit je bol durven en kunnen gaan. Nieuwe wegen banen en de grenzen van alles aftasten en overschrijden behoort bij deze strategie, alsmede transformatie. In termen van Belbin (zie referentie 2) zou je kunnen zeggen dat dit de Plantrol is, dit is evenwel onvoldoende omdat de plant emotioneel kwetsbaar is en snel geneigd is zijn mond te houden, een goede doorbraak-creatieveling verenigt de creativiteit van de Plant met het doorzettingsvermogen van de Vormer.

Zonder vormgeving en maatschappelijke acceptatie kom je niet ver met een idee en de volgende mentale strategie die we nodig hebben is dus ondernemen. Ondernemen zet nieuwe gedachten met het nodige elan om in vastomlijnde werkelijkheid en geeft ideeën op een dusdanige manier vorm dat ze maatschappelijk toegevoegde waarde vormen. Ondernemen is het verbinden van de rechterhersen helft (idee) met de linker (tastbare vormen) en bovendien reptielenbrein verbinden met limbische systeem. Dit is de vormer van Belbin, maar wel een met veel gevoel en aandacht voor het nieuwe.

Het vinden van early adapters en sponsors is cruciaal in de beginfase en hier hoort weer een andere mentale strategie bij: het verkennen van de maatschappelijke omgeving en het met een open geest leggen van contacten met allerlei soorten mensen, het is de Brononderzoeker van Belbin.

Hebben we eenmaal een levensvatbare niche gevonden dan kunnen we de zaken meer gestructureerd en taakgericht gaan aanpakken. Taakgerichtheid is dus de volgende mentale strategie en als we tegelijkertijd door de successen van de Brononderzoeker gaan groeien, met name ook doordat we goede businesspartners vinden die met ons mee willen en kunnen denken en voelen (joint ventures) dan hebben we mensen nodig die bedrijfsmatig en geordend kunnen denken en mensen die goed met cijfers en geld overweg kunnen, Bedrijfsmensen in termen van Belbin, die ook samen met anderen een strategie verzinnen om de vroege meerderheid in ons product te interesseren. Omdat de vraag naar onze producten inmiddels

snel toeneemt hebben we mensen nodig die precies weten wat ze moeten doen en snel en to the point dingen kunnen uitvoeren om onze producten te maken en goed en op tijd af te leveren, Afmakers in termen van Belbin. Toch is dat onvoldoende, we hebben ook mensen nodig met een ‘open geest’ voor de complexe wereld daarbuiten, mensen die tijdig signalen geven over de daar optredende veranderingen, de Waarschuwer in termen van Belbin.

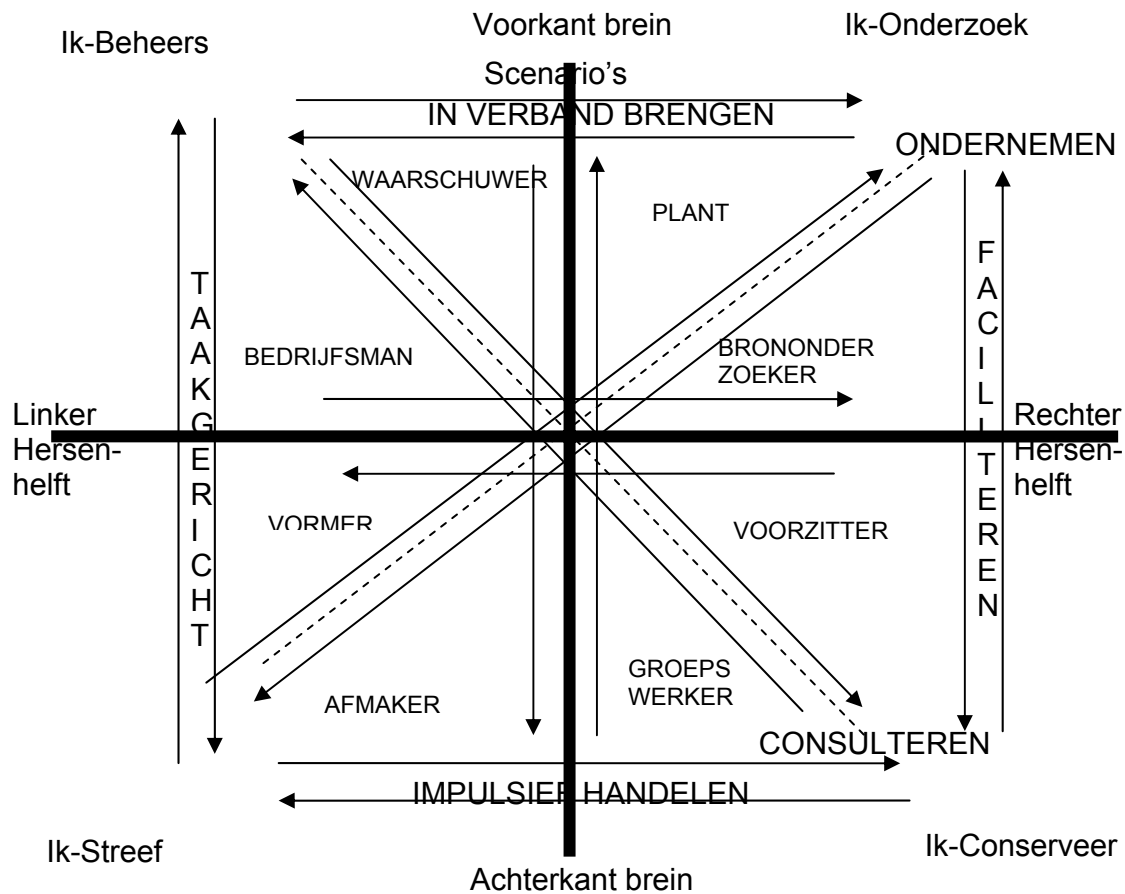
De zaken beginnen nu langzamerhand zo complex te worden dat we vooruitziende geesten en een samenbindende visie hard kunnen gebruiken en deze mentale strategie behoort bij de Visionair, die wellicht hulp nodig heeft van de mentale strategieën van scenariobouwers en futuristen.

Het komt nu regelmatig voor dat de emoties hoog opslaan en het zou wel aardig zijn in ons bedrijf ook iemand te kennen die goed met emoties kan omgaan, zowel binnen het bedrijf waarvoor de Groepswerker van Belbin heel geschikt is zij het dat deze persoon wel geleerd moet hebben om knopen door te hakken. Ook externe smeerolie kunnen we goed gebruiken en een facilitator die oud en nieuw met elkaar kan verbinden kan hierbij regelmatig goede diensten bewijzen. Bovendien hebben we nu, als iedereen zijn werk goed doet en we inderdaad snel zijn gaan groeien doordat de innovatie is aangeslagen mensen nodig die inzicht hebben in andere mensen en ook weten hoe we goede mensen kunnen krijgen, met andere woorden de personeelsvrouw doet haar intrede. Inmiddels hebben we zoveel bijeenkomsten en vergaderingen gekregen dat we een goede Voorzitter die alles snel in goede banen leidt absoluut niet meer kunnen missen.

Om structuur en menselijke maat niet uit elkaar te laten groeien is het nodig dat structuurdenkers en medemens voelers elkaar regelmatig consulteren en elkaar positief beïnvloeden. Hiervoor hebben we mensen nodig die linker en rechter hersenhelft met elkaar verbinden, maar op volstrekt andere wijze dan de ondernemer, laten we een dergelijk persoon een consultant noemen.

So far, so good. Toch missen we nog iets in deze organisatie, namelijk een persoon die zorgt voor leven in de brouwerij vanuit diens diepste instincten en gewoon impulsief vanuit zijn/haar gevoel zegt waar het op staat. Dat houdt ons wakker en alert en als deze persoon dan ook nog snel kan omschakelen naar toekomstgericht handelen, dan zijn we helemaal uit de brand.

De volgende figuur geeft de bijbehorende bewegingen aan in de zogenaamde ‘**BrainMap**’, een kwadrantenmodel dat persoonlijke competenties koppelt aan locaties in het brein (zie referentie 3). Dit model is zeer effectief gebleken in het beschrijven en begeleiden van mentale en cultuurveranderingen in vernieuwingsprocessen. We zien in Figuur 3 twee bewegingen door het brein, een met de klok meedraaiend en een tegen de klok in. Het ‘beheersen’ van de dynamiek van contraroterende mentale strategieën en varianten ervan is de basis van Totaal-Brein leiderschap. Voor de overzichtelijkheid zijn niet alle pijlen en daarmee verbonden mentale acties benoemd.



Figuur 3: De dynamiek van innovatieve acties

Het moge inmiddels duidelijk zijn dat bij alle mentale strategieën emoties zijn betrokken, positieve en negatieve, die elkaar ook nog een op allerlei manieren beïnvloeden en elkaar kunnen versterken. Help! Omgaan met emoties en emotioneel management hebben we op school nooit geleerd en dat is precies de reden waarom veranderingen zo vaak mislukken. Emotie, het woord zegt het al, e-movere, zet en houdt alles in beweging, het is de onuitputtelijke energiebron van elke organisatie en deze wordt meestal slecht gebruikt. Emoties worden tegenwoordig vooral bespeeld in het kader van de strijd tegen het terrorisme – angst, de slechtste raadgever - en in de marketing om producten en diensten te verkopen en ook hier is er gebrek aan fantasie want goedkope al of niet seksuele begeerte is een alom gehanteerd verkoopargument. Toch hebben mensen vele emoties en gevoelens van heel uiteenlopende energetische kwaliteit, zie Tabel 1.

Tabel 1: Menselijke emoties geordend naar toenemende (psychische) energie: (de hoogste niveaus staan bovenaan in deze tabel)

verlicht	onuitsprekelijk	ZIJN
vredig	perfect	gelukzalig
vreugdevol	sereen	volledig
liefdevol	adorerend	vriendelijk

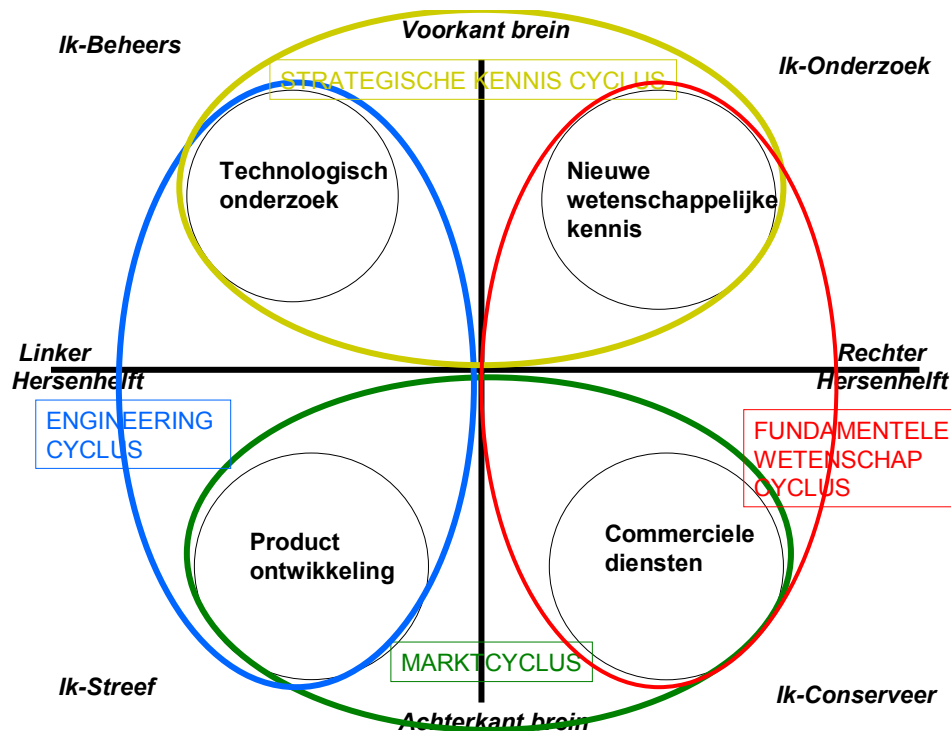
redelijk	begrijpend	wijs
accepterend	vergevingsgezind	genadig
hoopvol	optimistisch	inspirerend
neutraal	vertrouwend	gelegenheid gevend
moedig	bevestigend	permissief
trots	honend	onverschillig
begerig	verlangend	je ontkend voelen
angstig	bezorgd	bestraffend
verdrietig	spijtig	tragiek voelend
apathisch	wanhopig	afkeurend
schuldig	blaam dragend	rancuneus
beschaamd	vernederend	verachtend

Dit is meteen een aardig testlijstje voor personen en organisaties, want de verschillende emotionele energieniveaus zijn geordend in groepen van drie, die complementair aanwezig kunnen zijn. Onder het niveau van **moedig** is de energie gericht op louter overleven en pas als er moed ontstaat komt er positieve energie in organisaties en mensen beschikbaar en deze energie neemt exponentieel toe met elk drietal (de schaal is logaritmisch!). Is men angstig, en dat wordt alleen maar bevorderd door negatieve berichtgeving, dan gaat er veel energie onnodig verloren.

Innovatie is cyclisch; altijd feedback en feedforward

Innovatieprocessen, zowel op het persoonlijke als op het organisatieniveau als regionaal of landelijk, zijn inherent **cyclische processen**. Op het persoonlijke niveau (dat zojuist kort is beschreven) is vernieuwing een beweging die door de verschillende competentieniveaus in het brein heengaat. Dat geldt ook voor groepen, organisaties en regio's.

In deze zin is er een volledige – en fractale - overeenstemming met het cyclische innovatiemodel van Berkhout (referentie 4), dat vier aan elkaar gekoppelde innovatiecycli onderscheidt, namelijk Wetenschap, Technologie, Industriële Productie en Diensten:



Figuur 4: de vier innovatiecycli gekoppeld aan de BrainMap

In een aparte publicatie zullen wij aandacht besteden aan de koppeling tussen de verschillende niveaus, persoonlijk, in een organisatie, in een industriële keten, in een regio of land.

Dat er tevens culturele factoren van belang zijn blijkt niet alleen uit Figuur 1, maar ook uit het volgende:

Culturele factoren

Culturele factoren bepalen de sterkten en zwakten van een regio of land op het gebied van innovatie.

Binnen een organisatie, of een regio is er vaak sprake van een **verwevenheid van belangen** en daardoor in kringetjes om elkaar heen draaien, met een mooi woord ‘coöptatie’ genoemd. Coöptatie betekent in feite dat men belangen beschermt door ‘elkaar’ op strategische posities te benoemen en te steunen. Dat dit overal gebeurt waar er belangen spelen is natuurlijk duidelijk. Organisaties of regio’s echter waarin men genoeg neemt met middelmatig of minder omdat het ‘not done’ is om de gecoöpteerde de les te lezen of zelfs maar positief kritisch te benaderen zijn de dood in de pot voor innovatie. Echter: het gebeurt volop....

Een **‘luis in de pels’** is niet slecht, integendeel!

Een Bourgondische cultuur, waarin men graag zwelgt in zelfgenoegzaamheid, is een andere valkuil: nieuwe problemen vragen om nieuwe oplossingen. Het voortdurend terugvallen op bekende inzichten gebeurt vanuit de **illusie dat alles ‘maakbaar’ en beïnvloedbaar is**. Beproefde recepten blijken echter al te vaak niet voldoende, daarbij komt dat in tevredenheid terugkijken leidt tot zelfgenoegzaamheid, waardoor er niet genoeg scherpte en kritisch inzicht is om nieuwe en onverwachte uitdagingen op te pakken.

Een Bourgondische cultuur en het **ontkennen van problemen** maken het dus nog erger....

Culturele factoren en hun invloed op innovatie hebben wij verder verdiept in ons verhaal “Tien regels voor innovatie (veranderen, vernieuwen en verbeteren) door mensen”.

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 focussen op tegenstelling maar op overeenstemming en aanvulling, netwerkkarrangementen creëren, duidelijke visies hebben, onderweg af durven te slaan, verbinden van ratio en gevoel.

Het is als een queeste, een ontdekkingsreis in onbekend gebied.

Zijn deze strategieën, en is een queeste 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.

Kortom: wij pleiten er voor de denkstrategieën die nodig zijn om vernieuwing daadwerkelijk te realiseren centraal te stellen en als uitgangspunt te gebruiken. Bij alle strategieën zijn **emoties** betrokken en de emoties die bij creativiteit horen zijn gekoppeld aan openheid en enthousiasme.

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

Samengevat zijn er **drie categorieën van acties** te onderscheiden:

- 1) Doen
- 2) Verbeteren
- 3) Niet (meer) doen

Doen	Verbeteren	Niet (meer) doen
Persoonlijke dimensie van innovatie integreren in het totale proces: 'state of mind' is belangrijk	Vertrouwen in andere (nieuwe) partijen; samenwerking niet direct beoordelen op uitkomst, maar op 'chemie' tussen personen en teams	Energie besteden aan 'tegendenkers'
Sturen op mensen, niet op regels, minder op prestaties	Projectmatig werken, met oog voor constant aanpassen van randvoorwaarden indien nodig	Geen kritiek willen accepteren
Laat 1000 bloemen bloeien, en kies er uiteindelijk 10 uit	Rol van emotie als energiebron onderkennen	Alles als maakbaar beschouwen ('doen we wel even')
Innovatie beschouwen als ontdekkingsreis	Meer open discussie	Gesloten discussie met 'ons kent ons' (hele korte lijnen is niet positief als het niet open is)
Positieve emotie gebruiken als 'trigger' voor verandering	Besef: nieuwe problemen vragen om nieuwe oplossingen	Alleen richten op Nederland of regio
	Richten op Europa	

NB Dit is de *uitgewerkte versie* van een publicatie over de persoonlijke kant van innovatie.

Een verkorte en een verhalende versie vindt u ook op www.Fun-da-Mental.nl).

Referenties

- 1) Spiral Dynamics, Beck and Cowan, 1996
- 2) Dr. Meredith Belbin, zie o.a. www.belbin.info
- 3) BrainMap, zie www.braintechnologies.com
- 4) The dynamic Role of Knowledge in Innovation, A.J. Berkhout, TU Delft, 2000
- 5) Inleiding in Chaosdenken, en Verdieping in Chaosdenken (2 delen), F. Van Eijnatten et al., Koninklijke van Gorcum, 2002