

De 7 Wetten Voor Innovatie

Vernieuwen op menselijke maat

De 7 Wetten Voor Innovatie

Vernieuwen op menselijke maat

Herman Hoving en Rik Plantinga

Panta Rheyn

Colofon

Uitgave

Panta Rheyne, Rotterdam
1ste druk, 2005; 2e editie, 2006

ISBN

978-90-809526-1-4

NUR

801

Opmaak en omslag

Different Cookie, Manon Kuiper

Druk

Adrepak, Den Haag

Management & Communication

www.BureauRotterdam.nl
Emile Vonk, +31 (0) 6 463 26 328

Web ondersteuning

www.innovatieprof.nl

Copyright

Herman Hoving & Rik Plantinga

Inhoudsopgave

Voorwoord.	1
Hoofdstuk 1. Inleiding	3
Hoofdstuk 2. Eerste Wet: Koers Op Je Gevoel	9
Hoofdstuk 3. Tweede Wet: Gebruik Je Persoonlijke Kracht	19
Hoofdstuk 4. Derde Wet: Wees Bewust Van Emoties	26
Hoofdstuk 5. Vierde Wet: Stel Je In Op Kansen	39
Hoofdstuk 6. Vijfde Wet: Ontwikkel Je Eigen Visie	47
Hoofdstuk 7. Zesde Wet: Verplaats Je In De Ander	53
Hoofdstuk 8. Zevende Wet: Experimenteer Er Op Los	63
Hoofdstuk 9. De Ideeenstroom	72
Index.	78
De Auteurs.	80
Literatuurtips.	81

Voorwoord bij de tweede editie.

De 7 Wetten Voor Innovatie verschenen in 2005 en konden al snel rekenen op veel belangstelling. Het viel ons op dat de lezers ook de persoonlijke invalshoek weten te waarderen. Persoonlijke innovatie en bedrijfsinnovatie horen bij elkaar. Innovatie is mensenwerk dat geleerd kan worden.

In de tweede editie is de lay out aangepast. Verder wordt het boek ondersteund op INNOVATIEPROF.nl op dat de lezer zelf een innovatieprofessional kan worden. Aan elke wet is praktisch gereedschap toegevoegd waarmee in de innovatiepraktijk kan worden gewerkt. Deze aanpak is gebaseerd op de operationele methode welke ook door DeBono wordt gehanteerd. Wanneer we bijvoorbeeld volgens de eerste wet voor innovatie moeten koersen op ons gevoel, geeft de operationele methode ons aan dat we kunnen beginnen met het 'doen van een PMI'. Dat komt erop neer dat we de actuele bedrijfssituatie evalueren in termen van Pluspunten, Minpunten en Intrigerende punten om mede hierop een Wensprofiel voor nieuwe ondernemingsactiviteiten te baseren.

Deze operationele methode maakt al duidelijk dat innovatie vooral iets is waarmee je zelf actief aan de slag moet gaan. We wensen de lezers hierbij veel succes en hopen dat dit boek daartoe de nodige inspiratie zal verschaffen.

Herman Hoving

Rik Plantinga

Rotterdam/Driebergen, oktober 2006.

1. Inleiding.

De kenniseconomie. Daar moet Nederland het van hebben. Pure productie -of het nou om het fabriceren van schuursponsjes gaat of om computerchips- wordt in toenemende mate overgeheveld naar Oost-Europa, Rusland en Azië. Zeker gelet op de immense arbeidsvoorraad van China, 800 miljoen Chinezen wonen nog op het platteland, valt het niet te verwachten dat de loonkosten van Chinese productiemedewerkers snel zullen stijgen. Het Chinese concurrentievoordeel blijft de komende vijftien jaar zonder meer bestaan. Het Westen, Nederland voorop, rest niets anders dan slimmer te gaan werken, economisch voordeel op basis van kennis te verkrijgen.

Wie kenniseconomie zegt, heeft het per definitie over innovatie. Innovatie –vernieuwing- is de motor van de kenniseconomie. In de kenniseconomie draait het om het toepassen van kennis. Bij voorkeur het vinden van *nieuwe* toepassingen van *nieuwe* kennis. Hoewel het vinden van een nieuwe toepassing van bestaande kennis uiteraard ook goed is.

Het besef dat de Nederlandse economie het moet hebben van de kenniseconomie en innovatie is inmiddels behoorlijk doorgedrongen. Het kabinet Balkenende heeft bijvoorbeeld het Innovatie Platform opgericht. Tot dusver zonder veel resultaat. En dat verbaast ons niets.

De agendering van kenniseconomie en innovatie is namelijk op een typisch Nederlandse manier aangepakt. Platforms, overlegstructuren, werkgroepen, task forces en wat dies meer zij, moeten de oplossing brengen. Over de kenniseconomie en innovatie wordt dus voornamelijk *gepraat*. Daarmee is het hele begrip innovatie een containerbegrip geworden. Alles wat maar enigszins onder het kopje vernieuwing kan

worden geplakt, wordt eronder begrepen, inclusief alle vergaderingen die erover worden belegd.

Geen Innovatie Platform of overlegstructuur kan echter de ware aard van innovatie veranderen: innovatie is in de kern een toevalsproces dat door mensen kan worden beïnvloed. *Toeval is logisch*, vat Johan Cruijff het op zijn manier samen. Er komt bij innovatie veel meer om de hoek kijken dan een min of meer spontaan idee. Zo'n beginidee is nog lang geen innovatie.

De echte innovatieproblematiek begint pas na de totstandkoming van een beginidee. Een veelbelovend idee moet worden opgepikt en gedragen, hetgeen meestal niet gebeurt. Zeker niet als uitvoering ervan tot veranderingen dreigt te leiden, want die stuiten binnen organisaties bijna per definitie op grote weerstand. Bovendien is de ontwikkeling van een innovatie een langdurig proces, met tal van momenten waarop het vernieuwingsproces tot stilstand kan worden gebracht waardoor de innovatie in wording de facto is afgeschoten.

Al met al zijn er meer redenen waarom een innovatie niet van de grond komt, dan dat een innovatie wordt gerealiseerd. Niettemin is innovatie-hoe lastig en ingewikkeld ook- toch een toevalsproces waar mensen meer greep op kunnen hebben dan zij voorshands vaak denken.

Wetenschappelijke literatuur leert dat innovaties vrijwel uitsluitend succesvol zijn als zij binnen een organisatie worden gedragen door een zogeheten 'product champion', iemand die helemaal achter de innovatie staat en er vol voor gaat. De product champion heeft hart voor de innovatie, is bereid de strijd met de 'lemen laag'-de mensen in een organisatie die geen verandering willen- aan te gaan en heeft het lef zijn nek uit te steken. De product champion is bereid zijn lot met de innovatie te verbinden, met het risico dat als de innovatie

mislukt zijn reputatie en carrièrekansen ernstige schade zullen oplopen.

De product champion is moedig, temeer daar hij het in zijn eentje vaak niet redt. Innovaties komen veelal alleen tot stand als de product champion een 'sponsor' heeft in de zin van een machtig persoon binnen de organisatie die hem of haar de hand boven het hoofd houdt en zodoende beschermt. De sponsor bevindt zich lange tijd in de positie dat hij zonder al te grote consequenties zijn handen van de innovatie af kan trekken, de product champion niet.

Interessant genoeg is de term 'product champion' in de Nederlandse wetenschappelijke literatuur vertaald als 'fanatiekeling'. Interessant, omdat in die benaming toch wel een Nederlandse mentaliteit lijkt boven te komen. In de Angelsaksische literatuur is er sprake van een winnaar. Een uiteindelijke winnaar, want tegenover één productwinnaar staan natuurlijk ook verliezers. In elk geval is het een beeld dat enigszins vergelijkbaar is met Rocky. Een bokser die een ogenschijnlijk hopeloze strijd aangaat om uiteindelijk kampioen te worden en het gelijk aan zijn kant te vinden.

Het winnaarsimago, dat snuife van de American Dream dat de product champion aankleeft, is in de Nederlandse vertaling volstrekt verdwenen. Niks geen winnaar. De dikke Van Dale stelt dat een fanatiekeling iemand is die door een 'blinde ijver' is gedreven. Blinde ijver, ongevoelig voor zijn omgeving, niet voor rede vatbaar. Die indruk wekt de product champion blijkbaar in Nederland.

In het algemeen kan worden gesteld dat Nederland het moeilijk heeft met het onderwerp innovatie, zoveel is duidelijk. De wetenschap heeft het niet op met de innovator pur sang, de product champion. Maar ook de politiek en het management van organisaties kunnen er niet echt mee uit de voeten. Het elan waarmee Nederland na de oorlog is opgebouwd, is

allang verdwenen. De huidige Nederlandse mentaliteit valt te kenschetsen als defensief, conformistisch en risicomijdend.

Je zou ook kunnen stellen dat heden ten dage de 3 A's overheersen, de A's van *Ambitie, Afgunst en Angst*. Bijgevolg wordt er wel veel over innovatie gepraat, maar komt een innovatieproces in de praktijk toch nog neer op 'trial and error'. Vaak wordt dat verdedigd met het argument dat het innovatieproces zo'n ingewikkeld toevalsproces is, dat je het toeval dan ook maar het werk moet laten doen. Een beetje vreemde redenering als je bedenkt dat half Nederland zondagavond voor de buis van Studio Sport het roerend eens is met voetbalcommentatoren die zeggen dat je geluk kunt afdwingen. Dat het toeval een handje kan worden geholpen. Dat hoe meer ballen voor een doel komen, hoe groter de kans is dat er eentje uiteindelijk wordt ingeschoten.

De onderliggende reden voor de laissez-faire houding ten opzichte van innovatie is volgens ons gelegen in de Nederlandse mentaliteit van de afgelopen decennia. Er is een cultuur ontstaan die innovaties eerder ontmoedigt dan aanmoedigt. De Nederlandse mentaliteit -defensief, conformistisch en risicomijdend- is de tegenpool van de eigenschappen die een product champion heeft. Die stelt zich aanvallend op, durft nieuwe wegen in te slaan en neemt de risico's voor lief.

Wil Nederland een champion in de kenniseconomie worden dan moet er qua mentaliteit dus heel wat veranderen. De 3 A's van *Ambitie, Afgunst en Angst* moeten worden omgezet in de 3 V's van *Visie, Verscheidenheid en Vertrouwen*.

In feite moet de bedrijfscultuur in Nederland 180 graden om, de stijl van leidinggeven inclusief. Kennismanagement moet gebaseerd zijn op inspirerend leiderschap. Inspirerend leiderschap is de vorm van leidinggeven waarin een manager een stapje terug doet zodat kenniswerkers de ruimte krijgen innoverend bezig te zijn. Of de huidige managers

en de werknemers die door hen gesocialiseerd zijn, de zo noodzakelijke cultuuromslag helemaal kunnen maken, is een moeilijk te beantwoorden vraag. Maar voor Nederland in het algemeen en de toekomst van de jongere generatie in het bijzonder is het essentieel dat daarvoor de voorwaarden worden geschapen en er een aanzet wordt gegeven tot een drastische cultuuromslag.

■ **Vervang Ambitie, Angst en Afgunst door Visie, Verscheidenheid en Vertrouwen.**

In dit boek zijn de zeven elementen van het innovatieproces in zeven praktische wetten gegoten: koers op je gevoel, gebruik je persoonlijke krachten, wees bewust van emoties, stel je in op kansen, ontwikkel je eigen visie, verplaats je in de ander en experimenteer er op los. Dit zijn geen zeven wetten in de zin van wetmatigheden, die ten alle tijden en op een voorspelbaar moment tot een resultaat leiden. Het zijn zeven basisregels die nodig zijn om innovaties tot stand te brengen en de daarvoor benodigde cultuur te creëren. De zeven wetten voor innovatie zijn stuk voor stuk op te vatten als cruciale leefregels, die organisaties moeten naleven willen zij autonome groei binnen de kenniseconomie bereiken. In het laatste hoofdstuk worden de zeven wetten en de kernwaarden die zij representeren, geïntegreerd in één model dat de ideeënstroom van een innovatie van begin tot eind weergeeft. Het model van de ideeënstroom kan tevens worden gebruikt om een continu innovatieproces op gang te houden.

Het is wellicht opgefallen dat de zeven wetten voor innovatie op een zeer persoonlijke toon zijn geformuleerd. Dat is niet voor niets. Een innovatieve cultuur kan alleen bestaan als er aandacht is voor het individu -de individuele medewerker- en voor de relaties tussen de verschillende spelers in het

innovatieproces. Het kennismanagement, het management van innovatiewerkers, moet dus toegesneden zijn op de menselijke maat. Per slot van rekening wordt de werkelijke innovatie uiteindelijk door individuele medewerkers gedaan. In ultimo zijn de zeven wetten voor innovatie toegesneden op de menselijke maat. Zij representeren de kernwaarden voor innovatie waarmee vernieuwing op de menselijke maat wordt georganiseerd. Vernieuwing krijgt op deze manier een intuïtief, persoonlijk, emotioneel, kansrijk, visionair, empathisch en experimenteel karakter.

Bijkomend voordeel van de nadruk op de menselijke maat, is dat iedereen de wetten voor innovatie ook kan toepassen op zichzelf, op zijn of haar persoonlijke leven. Ook in je persoonlijk leven kun je vastlopen, komt de vraag boven dat je iets anders wilt, wilt vernieuwen, maar tegelijkertijd niet goed weet hoe dat gestalte moet worden gegeven. Met behulp van de zeven wetten voor innovatie maakt het dus eigenlijk niet uit of je het voor jezelf doet of voor de organisatie waarvoor je werkt. Sterker nog, persoonlijke innovatie, jezelf als het ware opnieuw uitvinden, is volgens ons onlosmakelijk verbonden met bedrijfsinnovatie.

**■ Vernieuwing op de menselijke maat is
intuïtief, persoonlijk, emotioneel, kansrijk,
visionair, empathisch en experimenteel.**

2. Eerste Wet: Koers Op Je Gevoel.

Nederland is ziek, stelde toenmalig premier Lubbers begin jaren tachtig. ‘Ziek, zwak en misselijk’, preciseerde hij nader. Lubbers doelde met name op het grote aantal Wao-ers en het hoge ziekteverzuim. Anno 2003 was het op dat vlak met Nederland niet veel beter gesteld. Het aantal Wao-ers en het ziekteverzuim lag onverminderd hoog. Ook uit andere cijfers kan de conclusie worden getrokken dat vele Nederlanders niet lekker in hun vel zitten. Circa 800.000 Nederlanders zijn depressief en velen daarvan slikken Prozac of een ander antidepressivum, waarmee zij hun emoties dempen.

Wat ook de individuele oorzaken mogen zijn, Lubbers had gelijk dat er iets aan de hand is in Nederland. Veel Nederlanders zijn ongelukkig en niet in harmonie met datgene dat ze doen. Dat geldt net zo goed voor degene die depressief is, als voor degene die op weg is naar een burn-out. Vanuit psychologisch oogpunt kan worden gezegd dat beiden niet goed bij hun eigen gevoel zitten. Vanwege het grote aantal Nederlanders waarover het gaat, moet er sprake zijn van een collectief probleem. In analogie met de moeizame manier waarop Nederland tegenover innovatie staat, is de relatie van Nederlanders met de eigen emoties en gevoelens moeizaam te noemen.

Veel mensen zullen derhalve de eerste wet voor innovatie – koers op je gevoel- lastig vinden. In de eerste plaats moet je daarvoor weten wat je voelt, wat je echt voelt. In de tweede plaats moet je willen weten wat je voelt, want er zijn ook nog tal van mensen –mannen vooral- die dat niet relevant vinden. Zij vinden een argument op basis van gevoel of intuïtie onzin, of in ieder geval minder sterk dan een argument of bewering op grond van feiten. ‘Gevoel’ en ‘koersen op je gevoel’ is in hun optiek vaag. Daarop gestoelde opmerkingen of beweringen zullen zij als irrationeel meteen van tafel vegen.

Toch was het de Nederlandse wijsgeer Spinoza, nota bene een representant van het rationalisme, die intuïtie zag als de hoogste vorm van kennis. Zonder precies te weten waarom, kan iemand die op zijn of haar gevoel afgaat ongelooflijk raak zitten. Kennis uit boekjes kan volgens Spinoza niet op tegen intuïtief aangevoelde kennis.

Veel mensen realiseren zich niet dat intuïtieve kennis wel degelijk gebaseerd is op feiten, concepten en logica. Intuïtieve kennis kunnen we daarom ook wel bestempelen als *vergeten rationaliteit*. Het enige is, dat we op het moment dat we intuïtief een ingeving krijgen, niet in staat zijn de verbinding te leggen tussen die ingeving en ons bekende feiten of redeneringen. Althans, niet bewust. Een intuïtieve inval is te typeren als een onmiddellijk inzicht in iets, zonder dat we de grondslagen van dat onmiddellijke inzicht kunnen verklaren. Het gegeven dat intuïtie wel degelijk gebaseerd is op feiten en kennis houdt overigens in dat iemand met veel ervaring veelal een betere intuïtie heeft dan iemand met weinig ervaring.

■ Intuïtie is vergeten rationaliteit

Waarom is intuïtie zo belangrijk voor vernieuwing en innovatie? Met intuïtie voelen we situaties aan. Aanvoelend vermogen houdt in dat je aanvoelt wat iets worden kan. Of het nou goed of slecht is. Hoewel het met iemand uitstekend kan gaan, is het mogelijk dat bij hem of haar toch een gevoel van onbehagen leeft of opkomt. Een gevoel van onbehagen werkt dan als het ware als een negatieve terugmelding en zegt ons: “Er is iets niet in orde”.

Zoiets kan de oprichter van een bedrijf overkomen, die –hoewel de verkoopcijfers nog uitstekend zijn- toch het gevoel heeft dat de spirit een beetje uit zijn onderneming

verdwijnt. Het is een onbestemd gevoel, maar daarom niet onbelangrijk. Integendeel.

Gevoelens van onbehagen moeten uiterst serieus worden genomen. Onbehagen komt op als iemand zich niet meer kan herkennen in hetgeen hij of zij doet of wat er in iemands leven gebeurt. Vertaald op bedrijfsniveau houdt dat in dat men zich niet meer in de bestaande activiteiten kan herkennen of in de wijze waarop aan de bestaande activiteiten wordt vormgegeven. Het gevoel van onbehagen geeft een signaal dat er een probleem is en dat we dit probleem –hoewel we misschien nog niet weten wat het probleem precies is- op een andere manier moeten aanpakken dan tot nog toe. Wie niet naar dit gevoel, dit signaal, kan of wil luisteren, wordt in een veel later stadium met zijn neus op de feiten gedrukt.

Wie de wake-up call van het gevoel negeert, komt vroeg of laat voor voldongen feiten te staan.

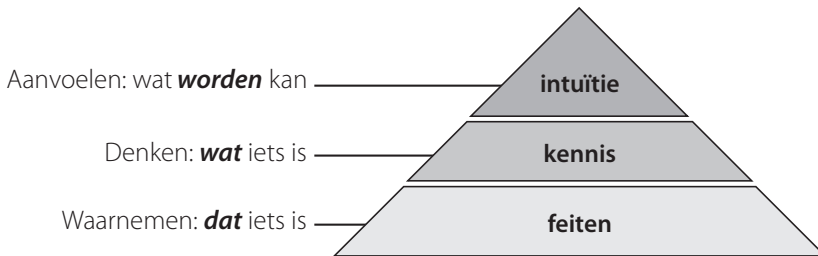
In het persoonlijke leven van mensen kan dat betekenen dat het vage gevoel van onbehagen omslaat in verdriet of zelfs in een zware depressie. Iemand kan uiteindelijk dusdanig ongelukkig met zijn leven worden, dat het bestaan grauw en zinloos lijkt.

Voor organisaties kan het wachten op voldongen feiten inhouden dat verkopen ineens dusdanig tegenvallen dat harde maatregelen nodig zijn. De wake-up calls zijn genegeerd en er is niet geanticipeerd op slecht weer. Eenmaal in dat stadium lijken vervelende ingrepen onontkoombaar. Meestal wordt dan de makkelijkste weg gekozen: afslanken, teneinde met minder mensen hetzelfde of minder werk gaan doen. Zo'n sanering is het tegendeel van autonome groei, het uiteindelijke doel van de zeven wetten voor innovatie.

Voor degenen die naar hun gevoel van onbehagen luisteren en wake-up calls serieus nemen, is het wel zaak daarmee aan de slag te gaan. Dan komen we op voor velen vertrouwd terrein. Het gevoel van onbehagen, het signaal dat er op

de één of andere manier een noodzaak tot vernieuwing is, moet bewust worden getoetst aan onze kennis en de aan ons bekende feiten.

Om dat te doen is het handig de verhouding tussen intuïtie, kennis en feiten enigszins te verhelderen. Deze verhouding kan worden weergegeven in de zogenaamde Kennispiramide.



Figuur 1: Kennispiramide.

De data, de naakte feiten, spreken voor zich. Zij worden verkregen door waarneming en eventuele bewerking van primaire gegevens tot geschikte managementinformatie. De kennis bestaat uit het hele scala van praktijkkennis, ervaring en theorie. In een theorie zijn feiten op een logische en samenhangende wijze geordend. De Kennispiramide laat duidelijk zien dat intuïtie de top van de feitenlaag en kennislaag vormt. Op het moment van een intuïtieve inval zijn deze onderliggende lagen echter aan het geestesoog onttrokken. In dat geval zijn er als het ware schotten tussen de verschillende lagen van de piramide gelegd.

Het mooie is dat de Kennispiramide in principe een zelfsturend mechanisme is. De verbinding tussen intuïtie en rationeel inzicht loopt namelijk via ons gevoel. Ons gevoel en onze intuïtie vertellen ons dat het op een bepaald vlak niet goed loopt. Dit kunnen we toetsen door waarneming en het verzamelen van feiten en door het gevoel van onbehagen te toetsen ten opzichte van onze kennis. Indien onze kennis onvoldoende blijkt om iets met het gevoel van onbehagen te doen, moet onze kennis omtrent nieuwe mogelijkheden

en vernieuwingen worden uitgebreid. Met het lezen van dit boek vergroot je in wezen deze kennis, zodat je in de toekomst vernieuwingsprocessen, zowel voor jezelf als op het werk, beter te lijf kan.

In ons persoonlijk leven werkt het zelfsturende mechanisme van de Kennispiramide in principe heel simpel. Luister naar je gevoel en denk na over je situatie. In de komende hoofdstukken geven we daar concrete handreikingen voor. Niettemin is er om het eventuele gevoel van ontevredenheid met je huidige situatie tegen te gaan en om je nieuwe ideeën te kunnen beoordelen telkens slechts één vraag werkelijk van belang: 'Voelt dit goed?' Luidt het antwoord op die vraag 'ja', dan loont het de moeite die betreffende vernieuwingsweg in te slaan en verder te exploreren. Waar het om gaat is dat je weer happy wordt met hetgeen waarmee je bezig bent of waar je binnen afzienbare tijd mee aan de slag gaat. Luidt het antwoord op de vraag of iets goed voelt 'nee', dan houdt dat in dat je nader bij jezelf te rade moet gaan. Ook dit komt in volgende hoofdstukken aan de orde. Voor dit moment volstaan we met te zeggen dat als je niet happy bent met je leven, maar niet precies weet waarom, je er verstandig aan doet het perspectief van je huidige leven eens op een rijtje te zetten. Waar ben je over tien jaar als je niks verandert? Hoe ziet je inmiddels uitgestippelde leven eruit?

Als je niet weet waar een gevoel van onbehagen uit voortkomt, kan je er baat bij hebben na te gaan in welke levensfase je je bevindt. Een gevoel van onbehagen kan ontstaan als je de overgang nadert van de ene levensfase naar de andere. Jeugd, adolescentie, volwassenheid, Vut, pensioen. Wie zulke overgangen nadert en vroegtijdig gevoelens van onbehagen onderkent, kan crises tijdens zo'n overgang voorkomen of verzachten.

Ook voor organisaties kan het zelfsturende mechanisme van de Kennispiramide tamelijk gemakkelijk worden

geoperationaliseerd. De meest eenvoudige manier is het bepalen van de strategische kloof. De strategische kloof is het verschil tussen de behaalde resultaten en de verwachte resultaten. Is het verschil tussen de gewenste prestaties en actuele prestaties te groot, dan is dat een duidelijk signaal dat er actie moet worden ondernomen. Hoe aan die actie vorm kan worden gegeven, komt verderop in dit boek aan de orde.

Met betrekking tot beleid kan het zelfsturende mechanisme van de Kennispiramide op eenzelfde eenvoudige manier worden geoperationaliseerd als voor organisaties als geheel. Gewenste beleidsresultaten kunnen worden vastgelegd. Deze kunnen worden vergeleken met de resultaten die naar verwachting worden behaald als het huidige, reeds uitgestippelde, beleid ongewijzigd wordt voortgezet. Ook hier geldt dat indien de verschillen te groot zijn, nadere actie dringend noodzakelijk is. Zowel voor producten als voor beleid geldt echter dat de grootte van de strategische kloof en de grootte van het verschil tussen gewenste en verwachte beleidsresultaten geen indicatie hoeft te zijn voor de complexiteit van de innovatieproblematiek. Het gezegde *'des te groter de kloof, des te mooier de brug'*, bewijst daarin maar al te vaak zijn waarde.

Een andere manier om de noodzaak tot innovatie vast te stellen, is de levenscyclus van een product of een 'familie' van producten onder de loep te nemen. Net als een mens, heeft een product zijn levensfasen. Elk product komt ooit nieuw op de markt, handhaaft zich daar, wordt af en toe aangepast en wordt op een gegeven moment afgedankt. Elke fase stelt zijn eigen innovatie-eisen. Tijdens de introductie van een product is het product zelf de innovatie. Als het product de markt verovert is er in eerste instantie weinig noodzaak tot innovatie. Daarna moet het product, wil het zich op de markt handhaven of zelfs marktaandeel winnen, telkens worden aangepast, hetgeen continue innovatie vereist. Tenslotte raakt het product uit de mode, waarmee de fabrikant met

het probleem zit geheel nieuwe activiteiten te moeten ontplooiën, om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen en werkgelegenheid te behouden. Een ondernemer die ondanks goede verkoopcijfers het gevoel heeft dat de spirit er een beetje uit is, zou gevoelsmatig wel eens het besef kunnen hebben dat zijn product op het eind van één van de levensfases zit.

Net als producten is beleid ook onderhevig aan cycli. Pieter Winsemius, onder meer voormalig minister van Milieuzaken, spreekt in dit verband van de Beleidslevenscyclus. Een voorbeeld van een Beleidslevenscyclus is het politiebeleid in Nederland. De Nederlandse politie heeft vanaf ongeveer 1980 gewerkt volgens het inmiddels verfoeide 'gedoogbeleid'. De burger werd volwassen genoeg geacht om zich autonoom en verantwoordelijk te gedragen. Aanvankelijk pakte dit beleid goed uit. Gaandeweg had het gedoogbeleid echter tot gevolg dat het gezag van de politie werd uitgehold. Agenten werden door het publiek steeds minder serieus genomen. Geweld tegen politiefunctionarissen, voorheen een vrijwel onbekend fenomeen, nam hand over hand toe. Vanaf 2000 is het gedoogbeleid door de meeste politieregio's in Nederland dan ook verlaten. Tegenwoordig kan de burger van de politie weer repressief en corrigerend optreden verwachten wanneer er geen respect wordt getoond voor het optreden van de sterke arm der wet en wanneer de openbare orde in het geding is.

In het voorafgaande is het belang van het gevoel onderstreept. Een gevoel van onbehagen is zelden slechts zomaar een gevoel. Het stoelt op feiten en kennis, hoewel die geenszins bewust hoeven te zijn. Met behulp van de Kennispiramide hebben we de onderlinge verhouding tussen intuïtie, kennis en feiten aangegeven. Vervolgens zijn er enkele handreikingen gedaan om onbestemde gevoelens nader te analyseren, te kijken waardoor die kunnen zijn veroorzaakt.

Of de redenen die ten grondslag liggen aan het gevoel van onbehagen duidelijk zijn of niet, maakt op dit moment nog

niet uit. Waar het om gaat is dat het besef is doorgedrongen dat een gevoel van onbehagen een waarschuwingssignaal is. Het is van belang dat dit signaal serieus te nemen en op te pakken. Hoe eerder hoe beter. Het gevoel van onbehagen geeft aan dat er een innovatienoodzaak is, welke die ook moge zijn. Zonder de erkenning dat er een noodzaak tot innovatie of vernieuwing is, komt er zeker geen innovatie.

De moraal van de eerste wet voor innovatie, koers op je gevoel, is dat iedereen zich moet openstellen voor zijn of haar gevoel. Het gevoel waarschuwt je vroegtijdig dat de tijd voor verandering is aangebroken. Hoe eerder iemand zich dat persoonlijk beseft of hoe eerder of een organisatie zich dat als geheel beseft, des te eerder het proces van persoonlijke vernieuwing of het proces van innovatie kan worden ingezet. En hoe eerder dat proces wordt ingezet, des te kleiner is de kans op crises.

Tot nog toe is op het gevoel gekoerst om een innovatie noodzaak naar voren te halen. Wie goed bij zijn of haar gevoel is, kan in staat zijn uit het gevoel een eerste idee te halen omtrent de richting van het innovatieproces. Het gevoel dat iets niet goed zit in je leven, gaat vrijwel altijd gepaard met een verlangen naar een beter leven. De eerste ideeën omtrent vernieuwing of innovatie kunnen daaruit voortkomen. Een goed, concreet voorbeeld hiervan, vormt de 'ademende' schoen van GEOX.

De Italiaan Mario Moreti Polegato, een telg uit een beroemd geslacht van wijnboeren, koerste op zijn gevoel toen hij zijn eerste idee kreeg voor een 'ademende', een vochtdoorlatende schoen. Polegato had tijdens zijn dagelijkse rondje joggen enorm veel last van zweetvoeten. Gedurende een hotelverblijf in de VS besloot hij iets aan dit ongemak te doen. Hij maakte domweg een paar gaten in zijn schoenzolen om de temperatuur in balans te houden. Dat bleek te werken, hoewel de oplossing nog verre van volmaakt was. Door de gaten in zijn zolen was de schoen aanvankelijk té vochtdoorlatend: het zweetvocht

kon er prima uit, maar regenwater stroomde even makkelijk de schoen in.

Eenmaal terug in Italië werkte hij zijn idee van een ademende schoen zeer succesvol uit. Zijn schoenenbedrijf GEOX Group startte in 1998 met 5 medewerkers. In 2003 had GEOX meer dan 5.000 mensen in dienst en was de onderneming actief in 55 landen. Datzelfde jaar is Polegato wegens het succes dat hij in korte tijd met GEOX had bereikt, uitgeroepen tot de beste Italiaanse ondernemer van 2003.

Hoe vaag het verlangen ook is, er komt altijd iets uit dat je kunt opschrijven. Daarbij kan je je fantasie de vrije loop laten. Over welk werk je wilt doen, waar je wilt wonen, hoe je omgeving eruit moet zien etc. Dromen mag; als je er later op reflecteert, zit er altijd wel iets nuttigs in. Voor organisaties en bedrijven is het zaak het verlangen in dit stadium al enigszins concreter weer te geven dan je voor je persoonlijk leven zou doen.

Organisaties en bedrijven kunnen het verlangde weergeven in een zogeheten Wensprofiel. Dat hoeft uit niet meer te bestaan dan één enkel A4-tje. Het Wensprofiel kan op een aantal uitkomsten zijn gebaseerd: op de strategische kloof, op het verschil tussen het gewenste beleid en uitgestippelde beleid en op de analyse van de levenscyclus. Leg in het Wensprofiel vooral ook de eerste ideeën vast. Het zou helemaal mooi zijn als er al een voorstelling van de meest ideale oplossing van het innovatieprobleem kan worden opgeschreven!

Een Wensprofiel wordt voor organisaties om drie redenen opgesteld. In de eerste plaats moet je ergens beginnen. Het Wensprofiel geeft globaal de richting aan waarin je moet zoeken. Het kan elementen bevatten die met behulp van de volgende wetten kunnen worden uitgewerkt. Ten tweede maakt het Wensprofiel je ambitieniveau duidelijk. Ga je radicaal innoveren, je koers totaal omgooien, of wil je alleen maar verbeteringen aanbrengen?

Hoeveel tijd wil je ongeveer uittrekken voor de vernieuwingen?

Omdat innoveren veelal samen met anderen gebeurt, zorgt dit er ook voor dat betrokkenen al op een lijn kunnen komen. Ten derde verschaft het Wensprofiel een eerste richtlijn voor besluitvormingscriteria tijdens het innovatieproces. Wel een heel vage richtlijn, maar dat is alleen maar goed. Zoals we zullen zien, is niets rampzaliger voor een creatief proces dat innovatie is, dan strikte afbakeningen wat wel en niet mag worden onderzocht en geëxploreerd.

■ Laat je leiden door verlangens.

3. Tweede wet: Gebruik Je Persoonlijke Kracht.

Nederland innoveert te weinig omdat de huidige cultuur risicomijdend gedrag bevordert. Daarmee ontkennen wij geenszins dat er aan innoveren enorme risico's kleven. Wie zonder nadenken zijn eigen toekomst of die van een organisatie ophangt aan een verwachte innovatie is op z'n zachtst gezegd dom bezig. En dan hebben we het hier niet over de product champion, want die denkt meestal wel goed na. Wie zich echter geheel verliest in een toekomstdroom, zal er uiteindelijk achter komen een fata morgana te hebben nagejaagd.

Innoveren is en blijft een toevalsproces zonder garantie op succes. Tot op het laatst toe kan alles voor niets blijken te zijn. Philips heeft dat in de jaren tachtig van de vorige eeuw met zijn V2000 videosysteem aan den lijve ondervonden. Het Nederlandse elektronicabedrijf had de Rolls-Royce onder de videorecorders, maar de Japanners troefden hen af met het iets minder goede VHS-systeem, dat wereldwijd de standaard voor video's werd. Prachtige innovatie van Philips, maar helaas te laat op de markt gebracht om het te redden. Weg geld, weg tijdsinvestering, weg al de energie en creativiteit die in het product en de marketing ervan was gestoken.

Zo kan het elke veelbelovende innovatie vergaan. Wie het innovatiepad betreedt, doet er dus verstandig aan van begin af aan de risico's zoveel mogelijk te minimaliseren. Als eerste stap voor risico minimalisatie komt de tweede wet voor innovatie om de hoek kijken: gebruik je persoonlijke kracht. Anders gezegd: ga uit van je eigen talent, van de dingen waarin je goed bent.

De tweede wet voor innovatie geeft richting aan de ideeënzoektocht van het innovatieproces. Wanneer we innoveren zien als een radicale sprong in de toekomst, kunnen we het beste ons sterkste been gebruiken voor de afzet van de sprong. Dan maken we vanzelf de verste en zekerste sprong en lopen we het minste risico helemaal kopje onder te gaan.

De tweede wet voor innovatie is niet alleen richtinggevend voor het innovatieproces, deze wet schept bovendien een goede voorwaarde voor vernieuwingen. Innovatief bezig zijn, grenzen verleggen, lukt je alleen op die punten waarin je excelleert. De gelegenheid om te excelleren moet echter wel worden geboden. Daar ontbreekt het aan in Nederland. De innovatiecultuur om iedereen in zijn kracht te zetten en in zijn kracht te laten, is vrijwel afwezig.

Het naleven van de tweede innovatiewet betekent een forse breuk met de dagelijkse gang van zaken binnen de meeste Nederlandse organisaties. In de dagelijkse omgang ligt de nadruk namelijk erg sterk op zwakheden en veel minder op het uitbuiten van sterke kanten. Het begint al met de focus op zwakheden van collega's. Het commentaar, het bekritisieren -al dan niet rechtstreeks uitgesproken- is niet van de lucht. Zwakheden worden al snel aangemerkt als 'fouten', die vervolgens te pas en te onpas worden ingewreven. Het is gissen waar de overmatige focus op zwakheden precies vandaan komt.

In zijn algemeenheid is het misschien de calvinistische achtergrond van Nederland, waarbij het vermijden en voorkomen van zondes belangrijker is dan je licht boven de korenmaat te laten schijnen. Op de werkvloer kan de nadruk op andermans zwakheden hele banale achtergronden hebben of doelen dienen. Voor sommigen maakt het deel uit van hun *office politics*, de wijze waarop zij zich binnen een organisatie handhaven of omhoog werken. Voor anderen is het misschien hun enige verweer tegen de manier waarop zijzelf steeds hun

eigen zwakheden ingewreven krijgen. Bij nog weer anderen is het zeuren over zwakheden van een ander een psychologische noodzaak of is het een ingesleten gewoonte geworden, simpelweg omdat het altijd zo was en men niet beter weet.

Wat de achtergrond ook moge zijn, de overmatige focus op zwakheden is contra-productief en nergens voor nodig. Het vreet energie en levert niets positiefs op. Veel zwakke punten in een organisatie en bij andere mensen doen er niet toe. Ze moeten gewoon voor lief worden genomen. Het zijn vaak *allowable weaknesses*, om met een term van de Engelse psycholoog Belbin te spreken.

Focus op de sterke kanten van een persoon of organisatie laat evenveel energie loskomen, als de focus op zwakheden kost. Het is leuk en uitdagend om met je talent bezig te zijn, ermee te spelen en te woekeren. Een uitgebalanceerd team, waarin de leden elkaar waarderen om ieders afzonderlijke talent, kan niet stuk. In zo'n team verdwijnen individuele zwakheden als sneeuw voor de zon, omdat de zwakheden van de één worden gecompenseerd door de krachten van de ander en andersom.

De tweede wet voor innovatie vraagt derhalve om inspirerend leiderschap. Inspirerend leiderschap is te definiëren als die vorm van leiderschap waardoor medewerkers in staat worden gesteld datgene te doen waarin zij goed zijn en wat ze bovendien een persoonlijke uitdaging vinden. Inspirerende leiders hoeven zelf niet te stralen. Zij zijn dienend -stellen zich dienend op- en laten zodoende hun medewerkers stralen. Medewerkers moeten in hun kracht worden gezet, omdat hun kracht uiteindelijk de kracht van de organisatie is. De kracht van de organisatie bepaalt op zijn beurt weer de innovatiekracht.

Voordat op basis van krachten de richting van een vernieuwingsproces of innovatieproces kan worden aangegeven, is het essentieel goed te formuleren wat je krachten

precies zijn. Voor individuele personen is het antwoord op deze vraag moeilijker te geven dan voor organisaties.

De bedenker van de vochtdoorlatende schoen, Mario Moretti Polegato, ging bij de doorontwikkeling van zijn product uit van een persoonlijke kracht. Zoals gezegd stamt Polegato uit een familie van wijnbouwers. Van huis uit was hij dus vertrouwd met de karakteristieken van de druif, waaronder de eigenschappen van de druivenschil. De schil van een druif is een membraan, die de vochtuitwisseling met de omgeving reguleert. Het persen van druiven is een proces waarbij de wijnbouwer de vochtvasthoudende eigenschap van de druivenschil opheft. Beide aspecten zijn terug te vinden bij het innovatieproces van Polegato.

In zijn hotelkamer in de VS prikte hij rücksichtslos gaten in zijn zolen, waardoor het zweet eruit kon lopen. Bij de doorontwikkeling van zijn ademende schoenen koos hij voor materialen die een membraanwerking hebben. Polegato wendde zijn persoonlijke kracht als wijnbouwer aan bij het oplossen van het probleem van zweetvoeten, hoewel dat op het moment van zijn eerste idee voor hemzelf vermoedelijk niet duidelijk was. Zijn innovatie is dus gebaseerd op oude, misschien zelfs door hemzelf voor een groot deel vergeten of alleen intuïtief aanwezige kennis van de druif. Het resultaat was een schoen als een semi-permeabel systeem, een geheel nieuwe visie op de schoen.

Reflectie is het toverwoord voor een ieder die zijn eigen persoonlijke krachten wil ontdekken. Een how-to-do handleiding voor de bezinning op je eigen krachten is echter niet te geven. In de kern gaat het erom dat je leert op een andere manier naar jezelf te kijken dan je tot nog toe hebt gedaan. Je moet het vermogen hebben open te staan voor je eigen, unieke talenten. Heb je dat vermogen niet, dan kan je voor jezelf nagaan of dat aan een gebrek aan zelfvertrouwen ligt.

Een elementair gevoel van zelfvertrouwen is namelijk nodig, wil je in staat zijn goed te kunnen reflecteren.

Voor een goede reflectie is de juiste mate van zelfvertrouwen van belang. Een gebrek aan zelfvertrouwen remt het reflectievermogen. Hetzelfde geldt voor een te grote mate van zelfvertrouwen. Daarbij is het voor mensen met een gebrek aan zelfvertrouwen makkelijker reflectievermogen te ontwikkelen, dan voor mensen met teveel zelfvertrouwen. Degenen met een gebrek aan zelfvertrouwen hoeven zich dus niet de minste te voelen. Een al dan niet verborgen talent heb je of heb je niet, maar een talent wordt pas een kracht als het talent tot ontwikkeling komt. Het slechten van persoonlijke blokkades en losgooien van mentale remmen kan essentieel zijn in het proces om je talent tot volle bloei te laten komen.

Het proces om je talent tot bloei te laten komen is in grote lijnen hetzelfde als het proces dat iemand doormaakt die door zijn onzekerheden heen meer zelfvertrouwen krijgt. Ook daarin speelt het slechten van persoonlijke blokkades en losgooien van mentale remmen een belangrijke rol.

Iemand, die meent het met zichzelf bijzonder goed getroffen te hebben, ziet vanwege de te grote mate van zelfvertrouwen geen noodzaak bij zichzelf te rade te gaan, zich nader te bezinnen. In zijn of haar beleving zijn er geen hinderlijke persoonlijke blokkades. Om die reden is reflectie en bezinning praktisch onmogelijk voor mensen met een te groot zelfvertrouwen. De charismatisch leider in al zijn zelfgenoegzaamheid is daar een treffend voorbeeld van.

Het is tamelijk zeldzaam dat iemand uitsluitend door pure zelfreflectie zijn talenten ontdekt. Je hebt daar meestal andere mensen voor nodig. Innovatiepsychologen hebben tal van eenvoudige methodes in huis om je op weg te helpen uit te vinden waar je talenten liggen. Zit je niet in de positie zulke professionals te kunnen raadplegen, dan zou je je omgeving in kunnen schakelen.

Je kunt mensen om je heen vragen of ze in een gesprek met jou willen aangeven wat zij in je zien, wat volgens hen jouw sterke en zwakke kanten zijn. Je moet deze mensen wel enigszins selecteren. Ze moeten het goede met je voor hebben, je in een bepaalde hoedanigheid hebben meegemaakt en op enige afstand van je staan. Die selectie hoef je trouwens niet al te krampachtig te doen. Ze selecteren zichzelf namelijk ook. Degene die volstrekt geen belangstelling voor jouw wel en wee heeft, zal geen zin hebben tijd in je te steken en om die reden zo'n gesprek afwijzen.

Zoals gezegd is het voor organisaties en bedrijven makkelijker hun kracht te ontdekken dan voor mensen persoonlijk. De kracht van organisaties ligt ergens in het verlengde van hetgeen ze al doen en waartoe ze ooit zijn opgericht. De kunst voor organisaties en bedrijven is echter hun kracht goed te formuleren. Dat kan met behulp van de business definitie van het bedrijf.

Het op de juiste manier formuleren van de bedrijfskracht vraagt, net als voor iemand persoonlijk, eveneens om bezinning en reflectie. Een bedrijf dat bijvoorbeeld kleding voor jongeren op de markt brengt komt er niet met een formulering als 'we zijn goed in marketing'. Evenmin heeft een bedrijf dat potten en pannen verkoopt iets aan de zin 'we hebben het beste assortiment keukenbenodigdheden'.

De reflectie voor een organisatie of onderneming begint met de volgende vraag: 'In welke business zitten we?' Met de beantwoording van die vraag is de werkelijke kracht echter nog niet naar boven gehaald. De hierboven gegeven antwoorden van het kledingbedrijf en pannenwinkel zijn namelijk het soort antwoorden die worden gegeven als je alleen naar je business kijkt.

Tom Peters, mede auteur van het beroemde boek *In Search of Excellence*, spreekt daarom niet over het hebben van een

business -een bedrijf of een zaak- maar over het hebben van een *cause*, een doel. De *cause*, die je als kracht moet formuleren, is het hogere doel dat je met je bedrijf nastreeft. Een *cause* is zo iets als het hebben van een zaak in de uitdrukking 'de zaak waar je voor staat'. Of het antwoord op een vraag als: *"What will be different from now on?"*, waarbij dat verschil door ons wordt bepaald. Daar gaat het om! Het bedrijf is dan *een* uitwerking van *de* *cause*, met nadruk op *een* want er zijn meerdere uitwerkingen mogelijk.

■ Zorg dat je een *cause* hebt, een zaak waar je voor staat!

Dat er meerdere uitwerkingen van de *cause* mogelijk zijn, blijkt uit herformulering van de kracht van het eerder genoemde kledingbedrijf. De *cause*, de kracht van het kledingbedrijf, kan als volgt worden geformuleerd: 'We zijn goed in staat de specifieke kledingwensen van jongeren te herkennen.' In deze formulering zitten meteen mogelijkheden voor innovaties vervat. De kracht van het kledingbedrijf zou namelijk ook kunnen worden aangewend om kledingaccessoires voor jongeren op de markt te brengen. En wellicht ook modeschoenen voor jongeren.

Stel dat het op de markt brengen van kledingaccessoires en modeschoenen voor jongeren slaagt, dan heeft dat tot effect dat het zelfvertrouwen binnen het kledingbedrijf over hun *cause*, hun kracht, automatisch toeneemt. Na een tijdje kan dan het moment zijn aangebroken de *cause* opnieuw te formuleren. Die kan dan ruimer geformuleerd worden.

De nieuwe *cause* zou kunnen zijn: 'We zijn goed in staat de specifieke wensen van jongeren te herkennen.'

De specificatie kleding is uit de *cause* verdwenen, waardoor

meer innovatierichtingen open komen te staan.

De manier waarop de cause van het kledingbedrijf op verschillende abstractieniveau's is geformuleerd en geherformuleerd, wordt in de literatuur *progressive abstraction* genoemd. In wezen ga je steeds een niveau hoger zitten.

Een prachtig voorbeeld van progressive abstraction is 't Kookpunt in Rotterdam. Ooit was dat een winkeltje in pannen. Een ontzettend leuk winkeltje overigens, dat al snel een uitstekende naam opbouwde. De eigenaren van 't Kookpunt hebben zich echter nooit blind gestaard op hun product. Hun cause en kracht is alles wat te maken heeft met het bereiden van voedsel. Zo is het naast het aanschaffen van allerlei keukenspullen, tegenwoordig ook mogelijk bij 't Kookpunt kookcursussen te volgen.

Ook in je persoonlijke leven kan je door middel van progressive abstraction je krachten 'oprekken', zodat er meer mogelijkheden binnen je bereik komen. Daarbij is het de kunst je persoonlijke krachten op de juiste manier een abstractieniveau hoger te tillen. Veel mensen doen dit gedurende hun carrière. Zo treden in het congressencircuit veel journalisten op als dagvoorzitter. Hun oorspronkelijke vaardigheden –en ongetwijfeld talenten- bestonden onder meer uit interviewtechnieken en het vermogen complexe zaken snel te doorgronden en kort en bondig samen te vatten. Op een hoger niveau zijn interviewtechnieken gesprekstechnieken en wordt het houden van een interview het sturen van een discussie.

Bij het formuleren van je kracht is het van belang marktgericht te denken. Je kracht kan je het beste formuleren in functies die je voor anderen kunt vervullen. Voor de Nederlandse Spoorwegen is dat bijvoorbeeld 'wij verzorgen persoonlijke mobiliteit' in plaats van 'wij laten trainen van A naar B rijden'. Alles bij elkaar kan de volgende structuur aan de formulering van je kracht worden gegeven: 'Wij doen x voor

y op manier z'. Daarbij staat x voor activiteiten of functies, y voor doelgroepen, cliënten en markten en z staat tenslotte voor waarden. Zo ontstaat de meest complete formule voor een businessdefinitie.

Nadat je persoonlijke kracht is geformuleerd, kun je de volgende stap zetten. Indien de eerste wet voor innovatie, koers op je gevoel, al een aantal eerste ideeën heeft opgeleverd, kan je deze naast je persoonlijke kracht leggen. De eerste ideeën die in het verlengde liggen van je persoonlijke kracht zijn het waard nader te worden geëxploreerd. Zij zijn het meest kansrijk. De persoonlijke kracht garandeert dat je met deze ideeën verder kan, omdat zij op het terrein liggen waarop je zeker van jezelf bent. Daar ligt jouw talent, daarin ben je creatief en ben je dus in staat te excelleren.

Organisaties en bedrijven moeten hun kracht matchen met het Wensprofiel, het A4-tje met globaal de innovatierichting, dat zij op grond van de eerste wet voor innovatie hebben opgesteld. Ook hier geldt dat de eerste ideeën, die in het verlengde liggen van de geformuleerde kracht, het meest kansrijk zijn. Zij verdienen het nader onderzocht te worden. Voor het merendeel van degenen die op grond van de eerste wet voor innovatie nog geen innovatieve ideeën hadden, zal gelden dat zij die inmiddels wel hebben gekregen. Voor de enkeling die nog steeds niks weet, is er geen man overboord. Die hoeft niet te wanhopen, hoewel dat op zichzelf best goed kan zijn. Want wanhoop is een nuttige emotie en op emoties is de volgende wet voor innovatie gebaseerd.

4. Derde wet: Wees Bewust Van Emoties

Een stem geven aan gevoelens van onbehagen en het verwoorden van de emoties van vele Nederlanders. Op die manier schudde Pim Fortuyn Nederland in 2002 wakker. Als geen ander legde Fortuyn bloot dat het politieke establishment de aansluiting met de mensen in de samenleving volkomen kwijt was. De politici van de gevestigde partijen vielen vervolgens zelf van hun voetstuk, door overduidelijk te laten zien dat zij niet waren opgewassen tegen fenomenen die buiten de Haagse kaasstolp waren opgekomen.

Het meest duidelijk werd dat gedurende het lijsttrekkersdebat na afloop van de gemeenteraadsverkiezingen van 2002. Midden in de live uitzending ontmaskerde de oude politiek zichzelf. PvdA-lijsttrekker Ad Melkert, de koele strateeg die jarenlang onder Wim Kok zijn politieke carrièremogelijkheden had gewikt en gewogen, hulde zich in nukkig stilzwijgen en weigerde Fortuyn botweg te feliciteren. Uit de non-verbale communicatie van VVD-lijsttrekker Hans Dijkstal bleek eveneens dat hij met iets werd geconfronteerd waar hij geen antwoord op had. De televisie-uitzending betekende in één klap het einde van Melkerts' lijsttrekkerschap en jarenlange ambitie premier van Nederland te worden. Ook Dijkstal moest spoedig het veld ruimen.

Het belang van de uitzending is echter veel groter. Het zijn historische beelden waarin de beperkingen van de oude politiek schaamteloos voor het voetlicht komen en waarin tevens duidelijk wordt dat de stem van het volk het keurslijf van regeltjes, waarin de gevestigde partijen elkaar zowel gevangen hielden als waarbinnen zij zich veilig voelden, had doorbroken.

De verdienste van Fortuyn is dat hij waarden terug in de politiek heeft gebracht. Daarmee zette hij Nederland op zijn kop, omdat de oriëntatie op waarden in de politiek, maar ook in de rest van de samenleving waaronder organisaties en bedrijven, geheel is verdwenen. In plaats van een waardencultuur heerst er een regeltjescultuur.

De in 1999 overleden Nederlandse filosoof Arnold Cornelis heeft in zijn boek *'De logica van het gevoel'* op scherpzinnige wijze het verschil tussen waarden en normen geanalyseerd. Hij stelde dat Nederland aan een cultuurneurose lijdt. Dat wil zeggen dat door de Nederlandse cultuur van de afgelopen decennia -de onzichtbaarheid van waarden en de overvloed aan regels- de meeste Nederlanders geestelijk in het nauw zijn gekomen. Deze cultuur heeft geleid tot neuroses, handelingen waarmee mensen angst afweren. Veel mensen kunnen de eisen die het bestaan aan hen stelt niet meer aan en worden bijgevolg ziek of depressief.

Om de analyse van Cornelis te doorgronden is het nodig goed te begrijpen wat met waarden precies wordt bedoeld. In principe zijn waarden gelijk te stellen met de deugden, waarover van oudsher is geschreven en gefilosofeerd. Geloof, hoop, liefde, rechtvaardigheid, moed, barmhartigheid, matigheid, voorzichtigheid. Eén of meer van deze thema's zijn bij praktisch elke grote denker uit de wereldgeschiedenis terug te vinden.

Tot zover is het begrip waarden eenvoudig. In de praktijk ligt dat vaak anders. Waarden zijn namelijk vaak verborgen aanwezig en de onderliggende emoties zijn veelal onbewust of slechts ten dele bewust. De vloeiende overgang tussen emoties en waarden maakt dat het waardebegrip door veel mensen als vaag en ongrijpbaar wordt ervaren. Waarden zijn weliswaar altijd gebaseerd op een of meer emoties, maar dat is niet altijd even duidelijk. Anders gezegd: waarden zijn emoties die bewust of onbewust van een label zijn voorzien.

Dit klinkt nog steeds wat vaag, maar dat is precies waar het om gaat. De vaagheid van de omschrijving van waarden geeft exact de vaagheid weer van het begrip waarden.

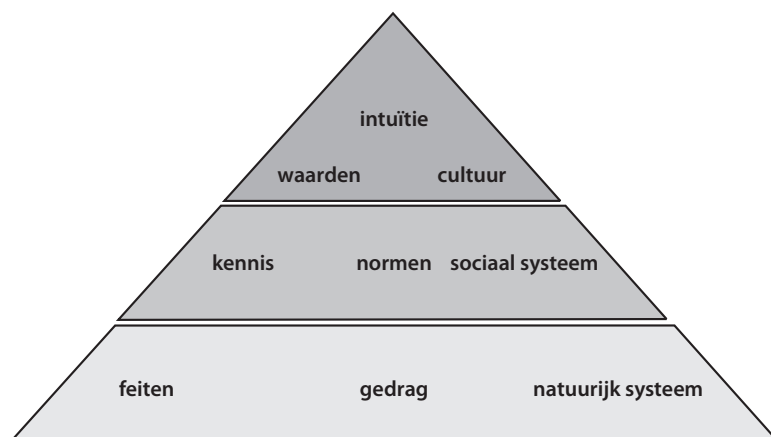
Volgens de filosoof Cornelis ligt het ontbreken van een focus op waarden ten grondslag aan de cultuurneurose waaraan Nederland lijdt. Waarden geven uiting aan emoties. Daarmee zijn waarden, indachtig de Kennispiramide uit de eerste wet voor innovatie, de bron voor inspiratie en levenslust. Omgekeerd geldt dat een verwaarlozing van waarden ertoe leidt dat een persoon, of samenleving als geheel, zichzelf afsnijdt van de bronnen voor inspiratie en levensenergie. Een persoon raakt zodoende zijn of haar richting kwijt en verliest het contact met zijn of haar gevoel. De vraag waar je het in je leven eigenlijk voor doet, wordt niet meer beantwoord. Voor een samenleving als geheel geldt, op een ander niveau, hetzelfde.

Wie in het denken van Cornelis meegaat, moet wel het mensbeeld van Descartes loslaten ten gunste van het mensbeeld van Damasio. Descartes, de grondlegger van de moderne filosofie, stelde: 'Ik denk, dus ik besta.' Descartes vond dat de waarde van de mens louter in zijn ratio lag. De moderne neuroloog Damasio kiest daarentegen een heel andere invalshoek. Hij parafraseert Descartes als volgt: 'Ik voel, dus ik besta.'

Damasio stelt dat de waarde van een mens in zijn of haar gevoel ligt. Daarmee sluit hij aan bij Spinoza, die op gevoel gebaseerde intuïtie als de hoogste vorm van kennis beschouwt. Achter het gevoel, dat bleek bij de eerste wet voor innovatie, gaat de *vergeten rationaliteit* schuil. Kennis en harde feiten doen wel degelijk mee, maar daar zijn we ons op het moment van een intuïtief inzicht niet van bewust.

Binnen een regeltjescultuur, de cultuur die in Nederland de afgelopen decennia overheerst, wordt geen beroep op het gevoel gedaan. Integendeel zelfs, het gevoel wordt onderdrukt.

Om een helder inzicht te verkrijgen in de maatschappelijke uitwerking van de regeltjescultuur bij innovatie, is het nodig de analyse van Cornelis nog een stapje verder te volgen. Voortbouwend op de Kennispiramide en met behulp van de sociale kennisleer van Cornelis, kan nu een piramide van stabiliteitslagen in onze samenleving worden opgesteld. Daarin zijn waarden intrinsiek gekoppeld aan de top van de piramide. Normen bevinden zich op de middenlaag.



Figuur 2: Stabiliteitspiramide: stabiliteitslagen in de samenleving

Zoals in de Kennispiramide intuïtieve kennis wordt verkregen via het gevoel, zo komen in de Stabiliteitspiramide waarden, de bovenste bouwstenen van de samenleving, voort uit emoties. Normen zijn gekoppeld aan het sociale systeem. Zij zijn de geschreven en ongeschreven regels van dat systeem. Binnen de Stabiliteitspiramide nemen normen een lagere plaats in dan waarden, omdat een norm een specifieke uitwerking is van een waarde. Zo kan de waarde eerlijkheid worden vertaald in de norm dat je niet mag stelen. Anders gezegd: waarden zijn de geest van de wet, normen de letter van de wet.

Zowel normen als waarden beïnvloeden het gedrag van mensen en groepen. Waarden geven daarbij het sterkste richting aan menselijk gedrag. Normen beïnvloeden het

gedrag van mensen in principe minder sterk dan waarden. Dat wil zeggen: normen op zichzelf. Want normen kunnen worden opgelegd en met sancties worden afgedwongen. Groepsnormen kunnen voor elk individueel groepslid heel dwingend zijn. De sociale druk kan geen ruimte laten voor normafwijkend gedrag. Op overtreding van wetten, in wetboeken vastgelegde normen, staat een boete of in het uiterste geval levenslange gevangenisstraf.

Aan de cultuurneurose waarin Nederland verkeert, ligt volgens Cornelis de verwaarlozing van waarden als motiverende en inspirerende kracht ten grondslag. Er is de afgelopen decennia uitsluitend ingezet op normen, wat een almaar uitdijend stelsel van regeltjes tot gevolg had. Zo bezien is de kwaal van Nederland vanaf de kabinetten Lubbers alleen maar verergerd.

Toen premier Lubbers begin jaren tachtig zei dat Nederland 'ziek, zwak en misselijk' was, beschreef hij wel een ziektebeeld, maar stelde hij niet de juiste diagnose. Lubbers trachtte Nederland met een no-nonsense aanpak weer in het gareel te krijgen. Lubbers cum suis gingen daarbij uit van de *calculerende burger*. Door bezuinigingen, het opwerpen van drempels, het verkleinen van mazen in de wet en belastingprikkel werd geprobeerd misbruik van sociale voorzieningen tegen te gaan en het economische klimaat te verbeteren. De gedachte was dat de calculerende burger, een moderne variant van de *homo economicus*, op basis van financiële prikkels kon worden aangestuurd.

De kabinetten Lubbers en zijn opvolgers regeerden vanuit het mensbeeld van Descartes. De middelen die zij hanteerden komen geheel uit de middelste laag van de Stabiliteitspiramide. Hoewel Nederland er economisch bovenop kwam, is het inmiddels overduidelijk dat het gevoerde beleid niets hielp tegen de door Lubbers zo verfoeide 'ziekte' van Nederland. De Wao-instroom ging gestaag door en ook mensen die wel mee

konden gaan in de mallemolen, raakten steeds ontevredener. Bijna iedereen vindt dat er teveel regels zijn en is ontevreden over de handhaving daarvan.

Pim Fortuyn heeft de ban van de technocratie doorbroken. Althans op politiek vlak. Hij bracht waarden terug in de politiek, door bijvoorbeeld recht voor zijn raap te zeggen waar het volgens hem op stond. Eerlijk voor je mening uitkomen is een waarde die vele Nederlanders met Fortuyn delen, waar het publiek zichzelf in herkende en die bovendien in de politiek node werd gemist.

In het licht van de intrinsieke vaagheid van waarden, is het interessant te constateren dat één van de voornaamste kritiekpunten van de gevestigde partijen op Fortuyn was, dat zijn programma te vaag was. Het zal geen toeval zijn dat Fortuyn, die zijn programma voldoende vond samengevat in zijn boeken, te vaag bleef naar de smaak van de zittende politici. Zo was hij in staat op het niveau van waarden met zijn achterban te communiceren en voorkwam hij tegelijkertijd dat hij onderdeel van de Haagse regeltjescultuur werd en ook onder de parlementaire kaasstolp zou verdwijnen.

Met een beroep op waarden kreeg Fortuyn binnen mum van tijd een grote vernieuwingsbeweging op de been. Ook andere politici hebben in het verleden succesvol een beroep op waarden gedaan. 'Vraag niet wat jouw land voor jou kan doen, maar vraag jezelf af wat jij voor je land kan doen', zei president Kennedy bijvoorbeeld.

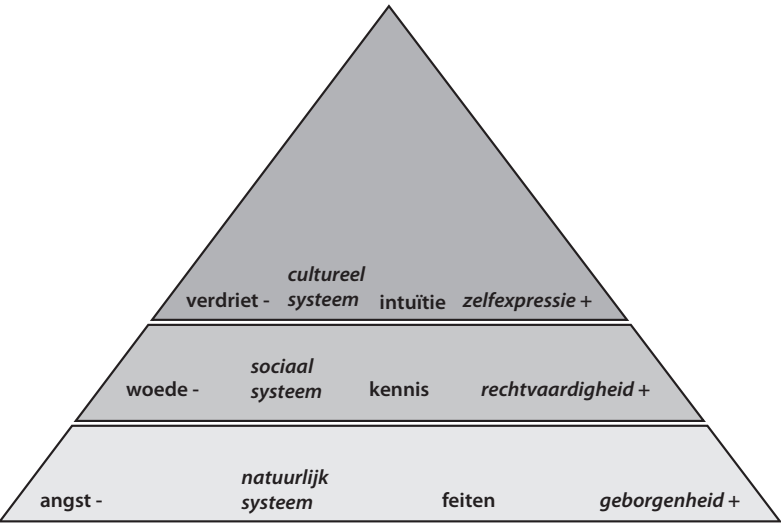
■ Waarden zijn de bron van innovatie.

De derde wet voor innovatie, wees bewust van emoties, is ervoor om een persoon of een organisatie terug te brengen naar de inspiratiebron. Naar datgene waar je passie ligt. Naar datgene dat je hart doet zingen of naar datgene waar

een bedrijf voor staat.

Het begin van de zoektocht naar zulke waarden ligt bij emoties. In eerste instantie kunnen dat negatieve emoties zijn, woede, angst of verdriet. Bij Fortuyn was dat ook zichtbaar. Hij kanaliseerde gevoelens van angst en woede die onder veel van zijn aanhangers leefden. Tegelijk riep Fortuyn ook gevoelens van angst en woede op, niet in de laatste plaats bij Volkert van der Graaf, zijn moordenaar.

Negatieve gevoelens duidt Cornelis eveneens met behulp van de Stabiliteitspiramide. In deze piramide legt hij een verband tussen verschillende soorten problemen en emoties die een rol spelen in ons voortbestaan, zowel bij ons als individu als in de samenleving. De theoretische achtergronden van deze uitgebreide Stabiliteitspiramide, waarin ook per laag de bijbehorende emoties zijn opgenomen, worden hier niet uitvoerig besproken. Het gaat erom dat emoties als angst, woede en verdriet een heldere plaats krijgen binnen het raamwerk van maatschappelijke stabiliteitslagen.



Figuur 3: Stabiliteitspiramide met emoties

Vanwege de cultuurneurose overheersen in Nederland vooral de negatieve gevoelens die aan een bepaalde laag van de Stabiliteitspiramide zijn gekoppeld. Verder is het schot tussen het sociaal systeem en het culturele systeem het stevigst. De emotie verdriet, die aan het culturele systeem is gekoppeld, is het slechtst toegankelijk en het minst bewust. Woede om niet gehandhaafde of juist wel opgelegde regels en wetten, zal daarentegen de meeste Nederlanders wel bekend voorkomen. Al was het alleen maar om die ene boete wegens het vier kilometer te hard rijden. Ook de angst regeert sluipenderwijs al een hele tijd. Angst voor het verlies van de baan, de sociale zekerheid, huurverhogingen, Europa, terrorisme, fundamentalisme en ga zo maar door.

De enige remedie om van de negatieve gevoelens af te komen is de negatieve gevoelens te erkennen en toe te laten. De negatieve terugmelding van gevoelens van angst, boosheid en verdriet moeten we serieus nemen. Het is vooral belangrijk het verdriet achter de angst en de woede te ervaren. Mensen kunnen namelijk in de emoties angst en woede blijven vastzitten.

Verdriet daarentegen lucht op, breekt iets open. Anders gezegd: pas nadat je verdriet hebt toegelaten, ontstaat er de emotionele ruimte voor andere en vooral nieuwe gevoelens en emoties.

Keren we terug naar de Stabiliteitspiramide, dan valt op dat in het culturele systeem de remedie schuilgaat voor het oplossen van gevoelens en emoties die ons gevangen houden. Nadat dit is doorleefd ontstaat er emotionele ruimte, waarin angst kan worden losgelaten, woede kan zakken, of worden omgezet in gevoelens van rechtvaardigheid.

In het culturele systeem zijn vervolgens de emoties vervat waaruit passies voortkomen. Dan komen we werkelijk uit bij de bron die zelfexpressie mogelijk maakt. De passies zijn een niet te onderschatten kracht voor vernieuwing.

Het drijft ons voort, zet ons aan onze eigen grenzen op te zoeken en te verleggen.

De cruciale vraag is natuurlijk hoe je erachter komt wat je emoties zijn en waar je passies –die je kunt omschrijven als sterke emoties- nu precies liggen. Je passie is datgene dat je hart doet zingen. Weet je dat niet meteen dan moet je reflecteren over datgene dat je belangrijk vindt in je leven. De reflectie op je emoties is overigens moeilijker dan de reflectie die je nodig hebt om je persoonlijke kracht te ontdekken. Aan je omgeving, waar je voor je persoonlijke kracht misschien terecht kon, heb je bij de zoektocht naar je passies en waarden niet zoveel. Ook hier kunnen professionals soelaas bieden. Er zijn tal van technieken om achter je passies en waarden te komen, maar daar heb je dus echt iemand anders voor nodig. Sommige technieken komen nogal therapeutisch en ‘geforceerd’ over. Andere zijn echter even leuk, als inspirerend en effectief. Je doet bijvoorbeeld een geleide fantasie, maakt daarvan zelf een tekening of schilderij, waarna je later met een psycholoog de betekenis ervan bespreekt. Waarden kunnen namelijk verscholen liggen in symbolen, metaforen en analogieën. Deze kunnen op hun beurt ons gedrag op een krachtige wijze beïnvloeden.

Het kundig hanteren van metaforen, symbolen en analogieën vormt een beproefde methode om een emotie en een waarde aan een merk of een doel te koppelen. In de reclame wordt er veelvuldig gebruik van gemaakt. Een sterk voorbeeld is een geval van anti-reclame. Cabaretier Youp van’t Hek sprak in een oudejaarsconference op zijn bekende, vileine wijze over de ‘Buckler lul’. Daarmee zette hij Buckler, een alcoholvrij bier van Heineken, neer als een bier voor doetjes. De verkoopcijfers van het tot dan toe redelijk lopende biermerk daalden dusdanig, dat Buckler uit de handel werd genomen. Geen Nederlander wilde met de ‘Buckler lul’ geassocieerd worden. Het alcoholvrije biermerk van Heineken ging ten onder door een metafoor.

Bij de 'Betuwe route' kunnen we iets soortgelijks waarnemen. *'Wie legt er nu een spoorlijn aan door dit prachtige natuurgebied?'*, luidt in feite de retorische vraag van de milieubeweging. En dat alles door de naamgeving waarin de Betuwe staat voor puur natuur, Flipje Tiel en goede oude Hollandse tijden.

Waar het in essentie om gaat bij het hanteren van emoties, is op een ontspannen manier te reflecteren op je kernwaarden. Daarvoor moeten wij Nederlanders absoluut de tijd nemen, onthaasten dus. Je passie scherp voor ogen krijgen, houdt vaak ook in dat je hetgeen je leuk vindt om te doen net iets anders moet formuleren. Columbus wilde bijvoorbeeld een westelijke zeeroute naar China vinden, maar zijn passie als zeeman was eigenlijk 'voorbij het weer' te zeilen'.

Voor organisaties staat bij de derde wet voor innovatie eveneens bezinning op de kernwaarden centraal. De kernwaarde moet bij voorkeur tot uiting komen in de formulering van de businessdefinitie, die in het vorige hoofdstuk over de tweede wet voor innovatie aan de orde is gekomen. Daar werd een businessdefinitie als volgt geformuleerd: 'Wij doen x voor y op manier z.' Hierin staat x voor de functies die een bedrijf voor zijn omgeving vervult, y voor doelgroepen of cliënten en z voor waarden. Wanneer men in een bedrijf de business eens op deze wijze formuleert zal blijken dat x en y vaak gemakkelijk zijn te benoemen. Het afmaken van die zin leidt dan vaak automatisch ook tot een verheldering van waarden. Voor elk van de bedrijven die in het vorige hoofdstuk de revue zijn gepasseerd, kan zo een waarde worden geformuleerd. Voor het bedrijf dat modetrends onder jongeren haarscherp weet te signaleren kan een waarde zijn dat men jongeren zelfbewuster wil maken. Voor 't Kookpunt kan de kernwaarde de kunst van het koken zijn.

■ **Reflecteer op je kernwaarden met behulp van symbolen en metaforen.**

Een analogie trekken is een andere manier om waarden aan bijvoorbeeld een idee te koppelen. In een discussie over de toekomst van de Oude Rijn Zone, het gebied van de Oude Rijn dat tussen Leiden en Bodegraven ligt, werd de vergelijking getrokken met de Vechtstreek van de 17^e eeuw. De 'verrommeling' van de Oude Rijn Zone, een kwalificatie waarin al een emotionele kwalificatie besloten ligt, moest ongedaan worden gemaakt, zodat een hoogwaardig, natuurlijk en economisch ook florerend landschap, zou ontstaan. Een landschap, vergelijkbaar met dat van de 17^e eeuwse Vechtstreek. Hier komt wederom sterk naar voren dat een waarde, in dit geval de waarde die je kunt toekennen aan de combinatie van 17^e eeuwse koopmanschap met leiderschap (de Mercator Sapiens of wijze koopman, aldus Geert Mak) richting kan geven aan vernieuwing. Deze combinatie vormt een sterk waardencomplex van koopmanschap, cultuur en wetenschap dat ook tot nieuwe bloei van de Oude Rijn Zone zou kunnen leiden.

Met de derde wet voor innovatie, wees bewust van emoties, worden gevoelens uitgewerkt in kernwaarden die richting geven aan ons gedrag. Met behulp van deze waarden kunnen nu ook de eerste ideeën worden verbeterd. Wellicht komen we zelfs op nieuwe ideeën. We beschikken dan in elk geval over ideeën die ons werkelijk inspireren en die als nadere uitwerking van het Wensprofiel verder richting kunnen geven aan het innovatieproces.

5. Vierde Wet: Stel Je In Op Kansen.

In het professionele voetbal zie je het zelden, maar in het amateurvoetbal of bij een andere amateursport komt het regelmatig voor: een speler krijgt plotseling een dot van een kans en is daarover zo verbouwereerd, dat hij de kans volslagen verprutst. Hij schrikt, schiet over de bal heen of is zo overvallen door de mogelijkheid, dat hij als aan de grond genageld blijft staan.

Wie dit beeld op zijn of haar netvlies heeft, heeft de kern van de vierde wet voor innovatie te pakken: stel je in op kansen. 'Be prepared', zoals zo fraai werd gezongen in Walt Disney's Lion King. Wees geestelijk voorbereid op de mogelijkheid dat jij kansen krijgt. Zonder een dergelijke geestesgesteldheid ben je nooit in staat kansen te herkennen, erop te anticiperen of ze voor jezelf te creëren. Je zult dan elke kans die je krijgt aan je voorbij laten gaan.

De Oude Grieken waren zich al bewust van de essentie van de vierde wet voor innovatie. In de Griekse mythologie symboliseert de god Kairos het belang voorbereid te zijn op kansen. De Grieken stelden Kairos voor als een jongeman met een kaal hoofd, op een lange haarlok aan de voorzijde na. Zodra Kairos voorbij kwam rennen, moest je hem meteen aan zijn haarlok vastpakken, wilde geluk je deel zijn.

Was je te laat, dan had je je kans verspeeld en kwam Kairos tijdens je leven misschien nooit meer langs.

Het Griekse verhaal van Kairos leert dat de juiste timing van groot belang is voor het benutten van kansen. De vierde wet voor innovatie gaat daar in hoofdzaak nog aan vooraf. Je moet eerst de mazzel hebben dat je een kans krijgt. Dat geluk kun je afdwingen door jezelf op kansen in te stellen. De Franse wiskundige Blaise Pascal zei het aldus:

'C'est l'hazard qui favorit l'ame preparee',

het geluk bevoordeelt de voorbereide geest.

In de praktijk van alledag zijn slecht zeer weinig mensen ingesteld op kansen. Echte Denkers in Kansen, DIKkers, zie je hoogstzelden. Zowel in het persoonlijk leven als op het werk zijn de meeste mensen eerder DIPpers, Denkers In Problemen. Voor de fixatie op problemen in plaats van op kansen is een heel eenvoudige reden aan te wijzen, hoewel die op het eerste gezicht misschien wat vreemd overkomt: aan de oplossing van problemen valt meer eer te behalen dan aan de poging mogelijke kansen op te sporen. Dat komt doordat problemen voor iedereen zichtbaar en voelbaar zijn. Mensen, of een organisatie als geheel, hebben er last van. Problemen worden door iedereen die ermee te maken heeft als hinderlijk ervaren. Daarom kan de problem solver op applaus rekenen. Hij maakt het leven van de mensen om zich heen makkelijker door een hinderlijk obstakel uit de weg te ruimen. De problem solver valt persoonlijk nog meer eer ten deel doordat hij directe -en voor iedereen zichtbare- resultaten boekt.

Een DIKker, een Denker in Kansen, kan dergelijk eerbetoon op zijn buik schrijven. In tegenstelling tot een DIPper, Denker in Problemen, boekt een

DIK -er nooit directe, concreet aanwijsbare resultaten. Kansen liggen namelijk in de toekomst verscholen. Op het moment dat een DIKker deze meent te herkennen, zijn het slechts mogelijkheden die het exploreren waard zijn, maar waarvan nog allerm minst vaststaat dat ze ooit iets zullen opleveren.

■ Denk in Kansen

Al met al is het voor de korte termijn en voor het persoonlijk succes dus veel interessanter om als problem solver door het leven te gaan dan als een op kansen gerichte innovator.

Ook psychologisch gezien is het makkelijker om een DIPper te zijn dan een DIKker. Problemen hebben de aangename eigenschap dat ze vanzelf op je afkomen. Daarvoor hoef je niets te doen. Een defensieve instelling volstaat, wil je een goede DIPper zijn. Met die defensieve instelling kan een DIPper de problemen op zich af laten komen om vervolgens te besluiten de problemen te ontwijken, af te schuiven, af te weren of desnoods –want dan pas moet er echt enige moeite worden gedaan- ze het hoofd te gaan bieden.

Een DIKker staat psychologisch gezien voor een moeilijker opgave. Het opsporen van kansen vereist een offensieve instelling. Je moet creatief zijn, met een open mind om je heen kijken, achter mogelijkheden aan gaan, vasthoudend zijn en je niet bij de eerste de beste tegenslag uit het veld laten slaan.

Daarbij komt dat een DIKker, de innovator in spé niet op al teveel medewerking uit zijn omgeving mag rekenen. Dat de DIKker kansen ziet, wil niet zeggen dat anderen dat ook zo zien. De echte DIPper wil de gedachtegang van de DIKker misschien wel volgen, maar zal toch vooral de problemen zien, die een kans met zich meebrengt. Vanwege het ontbreken van concrete resultaten en de onzekerheid van het door de DIKker geschetste toekomstbeeld, zal het DIPpers niet snel enthousiasmeren. Sterker nog: de DIKker loopt het reële risico, eventueel achter zijn rug om, voor fantast te worden uitgemaakt. Dat risico wordt groter naarmate een DIKker, kansen verder weg in de toekomst ziet liggen, of kansen herkent op een als futurologisch bekend staand terrein, zoals de waterstofeconomie of zonne-energie.

De DIKker doet er in dit stadium -op het moment dat hij of zij zich helemaal instelt op het herkennen van kansen- goed aan de waargenomen kansen zoveel mogelijk voor zich te houden. Alleen mensen die je echt kunt vertrouwen zijn mogelijke gesprekpartners en dan is het nog verstandig om je te

beperken tot de mensen die je zeer na staan. De waarschuwing aan DIKkers hun mond te houden is niet alleen op zijn plaats vanwege de gevolgen die loslippigheid kan hebben voor hun positie in hun sociale omgeving of hun carrière -het stigma fantast werkt niet echt bevorderlijk- maar ook omdat, juist op het moment dat iemand kansen herkent, de neiging groot is de voorzichtigheid uit het oog te verliezen en samen te vallen met het eigen enthousiasme.

De verleiding om op de golf van het idee door te praten is erg groot en moeilijk te weerstaan. Blijkens een interview in het blad *Profelen*, het magazine van de Hogeschool Rotterdam, is Marlies Dekkers -ontwerpster en verkoopster van lingerie­label *Undressed*- een voorbeeld van iemand die weet wanneer ze haar ideeën voor zich moet houden. Op de vraag naar haar verwachtingen voor de komende 10 jaar antwoordde zij: 'Ik heb een heleboel ideeën, maar laat me daar niet over uit. Mijn werk wordt heel veel gekopieerd, ik ga het ze niet makkelijk maken door een voorproefje te geven!'

Gegrepen worden door je eigen enthousiasme over mogelijkheden, is vanuit de vierde wet voor innovatie bekeken alleen maar goed. Je moet voorzichtig zijn tegen wie je praat, maar verder doe je alles goed. Het vrijelijk doordenken betekent dat je je geest goed hebt voorbereid op het herkennen van kansen. Zodoende sta je optimaal open voor toekomstige vernieuwing. Problemen moet je, als je kansen wilt herkennen, even vergeten. Zij hebben met het verleden te maken, terwijl het herkennen van kansen een op de toekomst gerichte bezigheid is. De oorsprong van problemen ligt altijd in het verleden besloten, hoe een situatie is ontstaan of is gegroeid. Derhalve draagt een probleem nooit direct een vernieuwingsidee aan.

Om je geestelijk goed voor te bereiden op het herkennen van kansen is het van groot belang het Denken in Problemen achter je te laten en jezelf tegelijkertijd in bescherming te

nemen tegen DIPpers. Je moet je voornamelijk richten op je eigen, innerlijke proces. De juiste mentale voorbereiding voor kansherkenning begint dan met je fantasie de vrije loop te laten, vrijelijk te associëren en ongegeneerd te brainstormen. De bedoeling daarvan is dat je de gebaande wegen verlaat om je een onconventionele denktrant eigen te maken. Het gaat erom dat je op een andere manier tegen dingen aan gaat kijken.

Om een concreet voorbeeld te geven: veel mensen lopen over straat zonder iets echt te zien. Ze lopen langs allerlei zaken zonder dat hun iets opvalt. Een journalist -althans het type verslaggever dat in staat is nieuws van straat te halen- loopt op een heel andere manier door dezelfde straat. Zijn blik is gefocust op datgene dat opvalt, dat anders is dan in andere straten, of hij kijkt naar datgene dat is veranderd, dat nieuw is en daarom misschien ook letterlijk nieuws is. Als in een straat ineens heel veel huizen te koop staan, kan dat bijvoorbeeld een teken zijn dat er iets speelt, dat er een verhaal te halen is.

Een agent loopt weer op een andere manier door dezelfde straat. Agenten letten sterk op het gedrag van mensen omdat zij als achterliggende vraag hebben wat de verschillende personen aan het doen zijn op de plaats waar zij zich bevinden. Met een beetje oefening is dat goed te zien. De meeste mensen lopen namelijk met een bepaald doel door een straat. Zij gaan van A naar B. Vaak valt aardig in te schatten wie met welk doel waarheen loopt. Van iemand die met een lege boodschappentas in de richting van een supermarkt loopt, is dat met een grote mate van waarschijnlijkheid duidelijk. De ervaren agent weet de bedoelingen van mensen die ogenschijnlijk doelloos rondlopen ook tamelijk goed in te schatten. Tussen jongeren die wat rondlopen en hangjeugd zit een groot verschil. Hetzelfde geldt voor het verschil tussen hangjeugd en jonge straatdealertjes. Het type sociale interactie van hangjeugd is anders dan dat van een groep dealertjes. Je moet het alleen zien en herkennen.

Om kansen te herkennen moeten we dus 'zieners' worden. We moeten achter de feiten kijken om daar de mogelijkheden te zien. Om het moeilijk te maken: het gaat daarbij niet om de huidige feiten, de huidige realiteit, zoals die uit bovenstaande voorbeelden van de journalist en de agent naar voren komen, maar om de toekomstige feiten, de realiteit zoals die naar verwachting zal worden. *Je ziet het pas, als je het door hebt*, om Johan Cruyff treffend te citeren.

Om ons een beeld van de te verwachten realiteit te vormen, moeten we ons breed op onze omgeving oriënteren. We moeten een idee hebben welke ontwikkelingen zich in de samenleving zullen voordoen, alvorens we op basis daarvan een specifieke kans kunnen zien. Voor de algemene ontwikkelingen in de samenleving kunnen we te rade gaan bij zogenaamde trendwatchers of 'goeroes'. Zij houden zich bezig met het aanvoelen, inventariseren en presenteren van trends. Ook verschillende instituten, waaronder het Centraal Bureau voor de Statistiek en het Cultureel Planbureau, geven in rapporten veelal trends aan. Hun analyses kunnen een uitgangspunt vormen voor een toekomstverwachting. Op grond van informatie uit kennisbanken kan zo'n verwachting verder worden aangescherpt.

Het is van belang te beseffen dat zowel trendwatchers als onderzoeksinstituten uitsluitend algemene trends schetsen. Zij geven de grote lijn aan, zoals toenemende vergrijzing en ontgroening van de bevolking, technologische ontwikkelingen op het gebied van waterstof als brandstof in combinatie met het duurder worden van aardolie etc. Tevens signaleren zij tal culturele ontwikkelingen, waaronder een groter 'zwevend' electoraat en een vermindering van het aantal uren dat aan het huishouden wordt besteed.

Achter de trends, de verwachte toekomstige realiteit, gaan de kansen schuil. Als je zo'n kans herkent, wil dat echter nog helemaal niet zeggen dat het ook een kans voor jou is. Tijdens het proces waarin je jezelf hebt opengesteld voor kansen is het

heel goed mogelijk dat je allerlei goede ideeën hebt gekregen. Je hebt misschien de kans herkend om Afrikaans sprekende mensen in Zuid-Afrika snel ABN - Nederlands te leren, zodat je daar tegen lage arbeidskosten een op de Nederlandse markt gericht call - center kan beginnen. Op zich een uitstekend idee, maar je hebt er niet zoveel aan als jezelf niks met de call-centermarkt in Nederland hebt te maken, van de benodigde technologie niets afweet en evenmin kundige mensen om je heen weet te formeren, die jouw idee verder vorm kunnen geven.

Een herkende kans wordt pas een kans voor jezelf als de herkende kans een beroep doet op jouw krachten en jouw waarden. Schematisch weergegeven ziet dat er als volgt uit:



Figuur 4 : De herkenning van te exploreren Kansen.

De voorafgaande wetten voor innovatie zijn richtinggevend voor de selectie van de kansen die we op grond van allerlei ontwikkelingen en trends hebben gezien. Bij deze selectie van kansen moet niet worden vergeten dat het onderliggende proces, jezelf instellen op kansen, steeds een brede oriëntatie op trends blijft vragen. De wijnboer die GEOX oprichtte en vochtdoorlatende schoenen begon te fabriceren, stelde zich uitstekend op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in membraantechnologie. Voor de doorontwikkeling van dergelijke schoenen zal hij trends in schoengebruik hebben geanalyseerd. De kans die hij herkende, waar hij in dit kader letterlijk een scherpe neus voor had, was dat niet-sporters eveneens dusdanig last van zweetvoeten zullen hebben, dat zij op basis van die overweging graag geschikter schoeisel kopen, GEOX schoenen natuurlijk!

■ Focus je op kansen in jouw omgeving

We zijn nu op het punt beland waar we de richting van het innovatieproces verder kunnen bepalen. De onderlinge samenhang van de tweede tot en met de vierde innovatiewet is daarbij van belang. In het volgende hoofdstuk wordt dat nader uitgewerkt. De uitkomst van de onderlinge confrontatie tussen de tweede, derde en vierde innovatiewet levert een innovatieve toekomstvisie op, die fungeert als springplank naar de toekomst.

6. Vijfde Wet: Ontwikkel Je Eigen Visie.

Met de vijfde wet voor innovatie, ontwikkel je eigen visie, gaan we de richting van het innovatieproces scherper stellen. Dit doen we op basis van de vorige drie wetten voor innovatie. Met behulp van de tweede wet voor innovatie -gebruik je persoonlijke kracht- heb je vastgesteld waar je gaven liggen. Met de derde wet voor innovatie -wees bewust van emoties- heb je op een rijtje gezet wat je waardevol vindt, wat je leuk vindt en waar je voor wilt gaan. De vierde innovatiewet -stel je in op kansen- heeft je in staat gesteld te onderzoeken waar je mogelijkheden liggen. Krachten, waarden en kansen, die je tijdens de reflectie op elk van deze wetten hebt ontdekt kunnen in een logboek worden opgenomen. In dat logboek kunnen tevens de ideeën die tot nog toe bij je zijn opgekomen, worden opgeschreven.

De vijfde wet voor innovatie gaat aan de slag met de elementen die zijn voortgekomen uit de tweede, derde en vierde innovatiewet. De vijfde wet voor innovatie brengt je krachten, emoties en kansen samen tot één coherente toekomstvisie. Onder een visie verstaan we een aantrekkelijk toekomstbeeld. We maken, op basis van onze krachten, emoties en kansen, een voorstelling van hetgeen we uiteindelijk willen bereiken. Hoe we daar komen en hoe die visie er in de praktijk precies uit zal gaan zien, is het onderwerp van de volgende wetten voor innovatie.

Als we innovatie zien als een radicale sprong naar een onbekende toekomst, geeft de vijfde wet voor innovatie op tweeërlei manier meer zekerheid.

In de eerste plaats zorgt de vijfde innovatiewet ervoor dat we echt met ons allersterkste been afzetten op het moment dat we de innovatiesprong wagen. In de tweede plaats zorgt de uiteindelijke uitkomst van de vijfde innovatiewet ervoor dat we een beeld hebben waar we ongeveer terechtkomen als

de innovatiesprong is gemaakt.

In de voorafgaande hoofdstukken hebben we al een voorschot genomen op één van de twee manieren om de richting van het innovatieproces nader te bepalen en zodoende een begin met het formuleren van een visie te maken. Een glansrijk idee, zo hebben we tot nog toe impliciet gesteld, is een idee waarin zowel je krachten, waarden als kansen meedoen. Bij de ideeën van de derde wet voor innovatie, wees bewust van emoties, stelden we reeds dat de richting van het innovatieproces wordt aangegeven door die ideeën, waarin naast je emoties ook je krachten tot uitdrukking komen. Bij de vierde wet voor innovatie hebben we dit uitgebreid met kansen. Een herkende kans hebben we gedefinieerd als die kans waarin tevens een beroep op je krachten én je waarden wordt gedaan.

De eerste manier om de beste ideeën uit te selecteren is dus ze als het ware te filtreren op zowel krachten, emoties als kansen. Via deze filtreermethode beschikken we meteen over strategische ideeën, waarmee de strategische innovatiekoers kan worden bepaald. In de klassieke opvatting van strategieontwikkeling, waartoe innovatie ook kan worden gerekend, evolueren ideeën tot strategische ideeën zodra ze het interne kunnen van een persoon of organisatie koppelen aan de mogelijkheden die buiten hen liggen. Met de koppeling van krachten en emoties aan kansen wordt aan die definitie ook ruimschoots voldaan.

Er is nog een tweede manier om de richting van het innovatieproces nader te bepalen en een begin met het formuleren van een visie te maken. Op basis van de vorige drie wetten voor innovatie hebben we drie verzamelingen verkregen: een verzameling met persoonlijke krachten, een verzameling met emoties en waarden en een verzameling met kansen. Daarbij beperken we elke verzameling tot 7 ± 2 elementen, The Magical Number Seven Plus Or Minus Two aldus de Amerikaanse cognitief psycholoog Miller.

Met deze beperkte, maar flexibele, verzameling elementen blijft het geheel goed hanteerbaar.

Teneinde de beste strategische ideeën te krijgen, worden de elementen van de afzonderlijke verzamelingen met elkaar gecombineerd. Elke kracht wordt met elke emotie en met elke kans afzonderlijk gecombineerd. Stel dat je in het logboek vijf krachten hebt opgeschreven, vijf waarden en vijf kansen, dan zijn er 5 maal 5 maal 5 dus 125 combinaties denkbaar. In principe kunnen er uit elke combinatie meerdere strategische ideeën voortkomen.

Wij noemen deze bewerking van krachten, emoties en kansen de *KEK-formule*: de vermenigvuldiging van krachten, emoties en kansen levert evenzoveel *kekke* – eruit springende en verrassende- vindplaatsen voor ideeën op. Hiermee moet je leren spelen.

De KEK-formule is weliswaar gebaseerd op een systematische creativiteitstechniek, maar berust toch eigenlijk op intuïtief denken. Arthur Koestler sprak in dit verband over het maken van een bisociatie, een associatie tussen twee elementen die leidt tot een nieuw inzicht. Daarom is het ook aan te raden in eerste instantie krachten en kansen aan elkaar te koppelen en een beetje te spelen met de waarden, die daar weer aan kunnen worden verbonden. Een eenvoudig recept is hiervoor niet te geven. *The proof on the pudding is in the eating*, zoals de Engelsen zeggen.

De KEK-formule doet maximaal recht aan de definitie die de econoom Schumpeter van innovatie gaf: *Neue Kombinationen erfinden und durchsetzen*. Het gaat erom in een bedrijf regelmatig te zoeken naar nieuwe combinaties. Schumpeter was de eerste die innovatie als de motor van de economie beschouwde.

Er zijn verschillende redenen om de KEK-formule toe te passen. Ten eerste kan het zijn dat je aan het eind van het vorige

hoofdstuk geen enkel idee had, waarin één van jouw kansen tevens één van jouw krachten en emoties weerspiegelde. Ten tweede kan het zijn dat in een later stadium, bij de zesde of zevende wet, de visie die je nu ontwikkelt niet haalbaar blijkt te zijn. In dat geval moet je je herbezinnen op de vijfde wet en de visie die je nu aan het ontwikkelen bent. Een derde reden om de KEK-formule toe te passen kan zijn dat je, naast de strategische ideeën die zijn voortgekomen uit de filtreermethode, toch op zoek wilt gaan naar mogelijke alternatieven. Je kunt met de vijfde wet voor innovatie verschillende visies ontwikkelen teneinde daaruit de beste te kiezen.

■ Zonder visie geen innovatie.

De beste strategische ideeën zijn, hetzij via de filtreermethode, hetzij via de KEK-formule, in deze fase in het innovatieproces komen bovendrijven. Op grond van de beste ideeëncombinatie kan nu een visie in de vorm van een aantrekkelijk toekomstbeeld worden geformuleerd. De visie is de eigen, unieke blik die in de toekomst wordt geworpen. Hoe unieker die blik op de toekomst, hoe groter de kans dat daaruit nieuwe activiteiten voortkomen waarmee een organisatie zich kan onderscheiden van de concurrentie. Zodoende kan een voorsprong op de concurrentie worden verkregen, waardoor als het ware een tijdelijk monopolie ontstaat dat in elk geval het marktaandeel zal vergroten.

Een inmiddels zeer succesvol gebleken visie is begin jaren tachtig geformuleerd voor het Kurhaus aan het Scheveningse strand. Destijds leefde er een gevoel van onbehagen dat het hele gebied rond het Kurhaus het domein van de patatcultuur was geworden. Bovendien was het gebied, met name de pier en het Golfslagbad, hopeloos in verval. Men wilde de oude waarde van het Kurhaus, een ontmoetingspunt en horecagelegenheid met een zekere grandeur, herstellen.

Dat moest mogelijk zijn omdat de kracht van het Kurhaus en de omgeving lag in theater, cabaret en daaraan gekoppelde horeca, aangevuld met allerlei andere activiteiten rondom vrije tijdsbesteding. De kansen lagen bovendien voor het grijpen. De slechte openbaar vervoersverbinding met de stad Den Haag - destijds stopten de trams nog niet voor het Kurhaus - moest opgelost kunnen worden. Met nieuwe of gerenoveerde publiekstrekkingen zou het Kurhaus weer een trekpleister voor een beter uitgaanspubliek kunnen worden. De visie was dat met moderne publiekstrekkingen van allure en een verbeterde toegankelijkheid, het Kurhaus en zijn omgeving een beter publiek zou krijgen, dat tijdens het uitgaan meer geld zou besteden en zich bovendien meer in harmonie met het cachet van de omgeving zou gedragen.

De formulering van de Kurhaus visie is een vorm van een vision statement. De visie op de Oude Rijn Zone als de Vechtstreek van de 21^{ste} eeuw is eveneens een vision statement, maar dan in de vorm van een metafoor. Zo'n formulering in algemene termen is om twee redenen van belang.

In de eerste plaats dwingt het schrijven van een vision statement je ertoe je visie scherp voor ogen te krijgen. Een goede vision statement is opgesteld in algemene termen, het liefst gekoppeld aan de formule 'wij doen x vanuit waarde y voor z'. Daarbij staat x voor de activiteiten, y voor de waarden en geeft z de doelgroep weer. De vision statement moet niet worden verward met een mission statement. In een mission statement kunnen in tegenstelling tot een vision statement wel concrete doelstellingen worden opgenomen. Wat dat betreft verhoudt een vision statement zich tot een mission statement als waarden tot normen.

De tweede reden om een vision statement te verwoorden is dat de eigen unieke kijk op de toekomst in het vervolg van het innovatieproces met anderen moet worden gedeeld. De toekomstvisie moet worden gecommuniceerd.

Het volgende hoofdstuk behandelt de presentatie van visie, zowel aan externe partijen als aan interne partijen binnen de eigen organisatie. Het gaat daarbij om het overbrengen van jouw aantrekkelijke toekomstbeeld op anderen.

Afhankelijk van de situatie is het dan raadzaam over de presentatievorm van de visie na te denken. Het delen van een schriftelijk opgestelde vision statement zal lang niet altijd de meeste effectieve presentatiewijze zijn.

Andere presentatievormen kunnen zijn: een theaterstuk, een metafoor, een analogie, een feest, videopresentatie etc. De vision statement van de Vechtstreek is een metafoor waarbij iedereen zich een levendige voorstelling kan maken. Dat is beter te communiceren dan een uitvoerige formulering waar vaak veel ingewikkelde woorden voor moeten worden gebruikt. Voor de juiste keuze tussen de verschillende presentatietechnieken dient ook de zesde wet voor innovatie: verplaats je in de ander, in ogenschouw worden genomen.

7. Zesde Wet: Verplaats Je In De Ander.

Op basis van je krachten, emoties en kansen heb je *strategische* ideeën geformuleerd. De beste ideeën heb je bijeengebracht in een visie, een aantrekkelijk en coherent toekomstbeeld. Met die visie heb je, als het goed is, een uniek beeld voor ogen waarmee je een voorsprong neemt op de concurrentie. Wat let je om nu meteen aan de slag te gaan teneinde jouw innovatie te realiseren en maximaal voordeel te verkrijgen van een snelle vernieuwingsslag? Niets, denken velen en gaan vervolgens magistraal de fout in. In de haast een innovatie te realiseren, tot actie over te gaan, vergeten zij hun visie te toetsen aan de behoefte in de markt. Dat lijkt een ontzettend domme fout –en achteraf bezien is het dat altijd ook- maar de innovatieliteratuur wemelt van de voorbeelden waarin het mislukken van een innovatie moet worden toegeschreven aan de omissie de vernieuwing bij marktpartijen te testen op bruikbaarheid.

Een voorbeeld daarvan is de Ceres containerterminal in Amsterdam. Met een almaar groeiende containeroverslag in de Rotterdamse haven leek de visie om ook meer containeroverslag in Amsterdam mogelijk te maken ijzersterk. De praktijk wees anders uit. Pas twee jaar na het gereedkomen van de terminal werden de eerste containers overgeladen.

De enorme innovatiekracht die van een visie uitgaat, kan zich in de toetsingsfase tegen de innovator keren. Dat is de les die moet worden getrokken uit al die Ceres terminal-achtige voorbeelden. Het toekomstbeeld lijkt zó aantrekkelijk, dat succes vanzelfsprekend lijkt. Toetsing lijkt overbodig. In de beleving van de betrokkenen is de visie, het toekomstbeeld, realiteit geworden.

In het vorige hoofdstuk hebben we gesteld dat met de visie een zo groot mogelijke sprong in de toekomst wordt gemaakt,

waarna we terugredeneren. Dat terugredeneren wordt, dat blijkt in de praktijk, vaak achterwege gelaten. Op zich ook wel begrijpelijk, omdat de ondernemend ingestelde mens geen tijd wil verliezen om in het vermeende gat in de markt te springen. De defensief ingestelde mens, waaronder veel beleidsmakers, valt echter eveneens gemakkelijk in deze valkuil. Beleidsmakers hebben de neiging te denken dat het aantrekkelijke toekomstbeeld hetzelfde is als het realiseren van gewenst beleid. De Amsterdamse Ceres terminal is daar in allebei de opzichten een voorbeeld van. Eigenlijk kunnen we hieruit leren dat een strategie zonder een gezond operationeel plan nutteloos is.

Het ontbreken van een goede toetsing hoe een innovatie in de markt valt, komt ook vaak voor bij innovaties die gebaseerd zijn op nieuwe technologie. Vele ogenschijnlijk nuttige technische snufjes zijn zo in de loop der jaren in de winkelschappen blijven liggen. Ook in deze gevallen is het onderliggende principe van de zesde wet voor innovatie vergeten: de waarde van een innovatie ligt nooit in de technologie zelf, maar in de oplossing die het product biedt aan klanten of afnemers. Technologie is slechts een hulpmiddel en nooit een doel op zichzelf. Nieuwe technologie door de strot van consumenten duwen, *technology push*, werkt niet.

De zesde wet voor innovatie, verplaats je in de ander, zorgt ervoor dat je je eigen visie zo goed mogelijk toetst aan de wensen en behoeften van een ander. Alléén door bij je afnemers te rade te gaan, kun je de werkelijke toegevoegde waarde van jouw visie achterhalen en zodoende het realiteitsgehalte van je visie bepalen. De zesde wet voor innovatie voorkomt de valkuil van *technology push* door als het ware in de huid te kruipen van degenen die van de innovatie gebruik gaan maken. Het accent verschuift geheel van *technology push* naar *market pull*.

Hoe toets je de visie bij potentiële klanten of hun vertegenwoordigers? De handigste manier is om vragen of

stellingen af te leiden uit je visie. Jouw algemene visie en de daaruit afgeleide vragen en stellingen leg je vervolgens voor aan de potentiële afnemers in een zogenoemd vrije attitude interview. Het vrije attitude onderzoek is een interview, waarin de geïnterviewde vrijelijk associërend een antwoord op vragen geeft, zonder dat hij of zij daar later verantwoording over hoeft af te leggen. Die werkwijze moet je uiteraard van tevoren, op het moment dat je de potentiële afnemers benadert met de vraag of zij aan jouw onderzoek willen meewerken, al duidelijk hebben gemaakt. Het moet klip en klaar zijn dat het onderzoek geen reclame of verkoop betreft. Je benadert hen als interessante partij omdat je wilt onderzoeken of je ideeën voor nieuwe activiteiten kan ontwikkelen. Naast potentiële afnemers, kan je jouw visie en de daaruit afgeleide vragen of stellingen ook voorleggen aan deskundigen. Overigens, maar dit even terzijde, schakel je de potentiële afnemers tijdens het vrije attitude onderzoek in wezen ook in als deskundigen. Zij weten immers als geen ander wat zij willen, wat hun behoeftes, eisen, wensen, verwachtingen en problemen zijn. Zij zijn per slot van rekening de beste deskundigen op het gebied van hun eigen kansen.

Na afronding van het vrije attitude onderzoek zijn de strategische ideeën van de vijfde wet voor innovatie-ontwikkel je eigen visie- getoetst aan de markt. Als het goed is, hebben je potentiële afnemers jouw visie bevestigd. In dat geval is het zaak door te gaan met die ideeën, waarmee je meteen aan de slag kan gaan. Bij de selectie van die ideeën kan je, indien nodig, teruggrijpen op je Wensprofiel, dat je bij de eerste wet voor innovatie –koers op je gevoel- hebt opgesteld.

Met de getoetste visie kunnen de interessante partijen opnieuw worden benaderd. In deze fase gaat het wel degelijk om verkoop of participatie. Zo hebben de stakeholders van het Kurhaus - gebied in Scheveningen begin jaren tachtig onder anderen contact gezocht met het Van der Valk-concern en Joop van den Ende.

Onder de voorwaarde dat het Kurhaus beter bereikbaar zou worden vanuit Den Haag en onder de voorwaarde dat er meerdere activiteiten zouden komen om het gebied aantrekkelijk te maken voor een beter uitgaanspubliek, waren zij bereid geld in activiteiten te steken. Het Van der Valk-concern renoveerde de pier, Van den Ende liet een nieuw Circustheater bouwen, het Golfslagbad werd het Sea Life Scheveningen en heel Nederland kon vervolgens meegenieten.

Het vrije attitude onderzoek kan voor het midden- en kleinbedrijf nog een ander doel dienen. De interessante partijen die zij benaderen hoeven niet uitsluitend uit potentiële afnemers te bestaan. Zij kunnen ook langsgaan bij potentiële partners. Het doel is dan mede te onderzoeken of krachten gebundeld kunnen worden teneinde de ideeën, die uit de visie zijn voortgekomen, te realiseren. Datzelfde geldt voor mensen die voor zichzelf als individu een eigen visie hebben ontwikkeld. Met iemand anders samenwerken kan de kans op succes aanmerkelijk vergroten.

Nu kan het zijn dat je, na toetsing van je visie bij interessante partijen, geen enkel idee overhoudt. Dat is heel vervelend, maar op zichzelf heel goed. Het toont de kracht van de zesde wet voor innovatie. Voorheen, bij de eerdere wetten voor innovatie, hebben we afstand genomen van een defensieve instelling, de focus op zwakke punten en het DIP-en, het Denken in Problemen. Pas op dit moment, nu de markt dat aangeeft, is het zinvol ideeën af te schieten en dan moet je dat ook zonder aarzeling doen. Anders betaal je later de prijs, zoals de initiatiefnemers van de Ceres terminal in Amsterdam kunnen beamen.

Echter, als de marktpartijen 'nee' zeggen tegen de inmiddels ontwikkelde visie, geven dezelfde marktpartijen aan in welke richting het innovatieproces verder moet gaan. Het vrije attitude onderzoek is niet alleen nuttig als toets van jouw eigen visie, maar levert een hoop bruikbare informatie op. Tijdens het

onderzoek hebben de door jou benaderde partijen namelijk hun wensen, behoeften, problemen en ideeën kenbaar gemaakt. Daarmee hebben zij de sleutel voor de richting van het verdere innovatieproces overhandigd. Die sleutel is in feite *hun* belang bij *jouw* oplossing. Iedere innovatie is namelijk een antwoord op een (latente) behoefte, wens of probleem. Anders gezegd: elk probleem van één van jouw (potentiële) afnemers, is een kans voor jou.

Indien je de problemen van de door jou benaderde partijen weet om te zetten in een kans voor jezelf of de organisatie waarvoor je werkt, zit je weer op een veelbelovend innovatief spoor. Met andere woorden: de 'verkeerde' weg kruist ergens wel weer de goede.

Bij het omzetten van andermans problemen in eigen kansen komt het nut van inspirerend leiderschap weer onverkort om de hoek kijken. Het omzetten van problemen in kansen gaat het beste met de Creative Problem Solving (CPS) methode, die aan de universiteit van Buffalo in de VS is ontwikkeld. Organisaties met inspirerend leiderschap, ook wel transformationeel leiderschap genoemd, zijn veel succesvoller in CPS dan organisaties met transactioneel leiderschap. Transactioneel leiderschap kenmerkt zich door nauwe taakdefiniëring en het formeel naleven van de regels in ruil voor loon. Plat gezegd, is dat hetzelfde als de negen tot vijf mentaliteit, waarin de werknemer tijdens werktijd gewoon moet uitvoeren wat hem of haar is opgedragen. Het transactioneel leiderschap is een uitstekende manier van leidinggeven mits er sec op de winkel moet worden gepast en de situatie van vandaag hetzelfde is als de situatie morgen. Vanwege de ontmoediging van eigen initiatief, dat per definitie onder transactioneel leiderschap plaatsvindt, valt er echter weinig probleemoplossend vermogen te verwachten van deze vorm van leidinggeven. Een inspirerend leider, die zijn medewerkers maximaal de ruimte geeft de eigen krachten, emoties en kansen te exploreren, krijgt daarentegen een creatief team dat uit eigener beweging oplossingen aan zal dragen.

Inspirerend leiderschap kent als leidend principe de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. In de praktijk houdt dat empowerment van het personeel in. De Braziliaan Ricardo Semler voerde dat extreem ver door in zijn bedrijf Semco. Hij loste het interne controleprobleem, waar veel bedrijven mee kampen, op door iedere medewerker verantwoordelijk te maken. De Semco stijl houdt in dat iedere medewerker zelf zijn eigen werk controleert, de spullen die hij of zij nodig heeft zelf bij het magazijn bestelt en zelf de beloning bepaalt die hij of zij letterlijk en figuurlijk verdient. Een heel verschil met bijvoorbeeld Nederlandse middelbare scholen, waarover leraren regelmatig klagen dat ze voor elk pennetje of gommetje schriftelijk toestemming moeten vragen om daar vervolgens eindeloos op te moeten wachten.

Het lef van inspirerend leiders om hun personeel te empoweren, betekent ook dat zij open staan voor innovaties die hun afnemers empoweren. Dat is, zeker voor innovaties in de dienstverlening, een niet uit te vlakken goede eigenschap. Een algemene basisinnovatie in de dienstensector is namelijk het empoweren van afnemers, in de zin dat zij meer taken zelf kunnen en gaan doen. Daarvan zijn legio recente voorbeelden. Het internetbankieren empowert rekeninghouders omdat zij online veel meer beslissingen zelfstandig kunnen nemen dan vroeger het geval was. Met Marktplaats.nl kan iedereen een koopman worden.

Een ander voorbeeld is de aangifte van misdrijven bij de politie. Sinds 2004 kan bij de meeste Nederlandse politiekorpsen via het internet aangifte worden gedaan. Burgers hoeven niet meer langs het bureau. Bovendien kunnen zij in eerste instantie in hun eigen bewoordingen aangeven wat er is voorgevallen. Voorheen maakte een langzaam tikkende agent in ambtelijke stijl het proces verbaal op.

De zesde wet voor innovatie, verplaats je in de ander, is tot nog toe aangewend om de markt te laten bepalen welke ideeën

kansrijk zijn en om eventueel nieuwe ideeën te vinden. De zesde wet voor innovatie dient echter nog een ander belangrijk doel. Eerder in dit boek hebben we al aangestipt dat innovaties vaak stuklopen op weerstanden in de eigen organisatie. Zonder een sponsor, iemand uit het hogere management die een innovatie door dik en dun steunt, redt een product champion het niet. In Nederland, waar een product champion al gauw het stempel 'fanatiekeling' krijgt opgeplakt, is dat nog sterker het geval. Deze Nederlandse anti-innovatiementaliteit laat zich des te meer gevoelen door de aard van de Nederlandse economie. Zeventig procent van het Nederlandse Bruto Nationaal Product wordt in de dienstensector verdiend.

Nu is het juist bij innovaties in de dienstensector van doorslaggevend belang dat het personeel een visie deelt. Een innovatie in de dienstensector vereist namelijk dat het personeel zich op een andere manier opstelt ten opzichte van afnemers, klanten of cliënten. Voor de innovator in een dienstverlenend bedrijf is het dus raadzaam de strategische ideeën zeer tactisch richting de organisatie te brengen. In de eerste plaats is, net als overal elders, zijn eigen hachje in het geding vanwege het gevaar het stigma 'fanatiekeling' te krijgen opgeplakt. In de tweede plaats staat of valt de innovatie met de vraag of een visie gedeeld wordt door een meerderheid van het personeel. Zonder draagvlak onder het personeel is een innovatie gedoemd te mislukken.

Bij het verkrijgen van draagvlak onder het personeel maakt de manier waarop leiding aan de organisatie wordt gegeven een groot verschil. Daarbij is een organisatie met transactioneel leiderschap in het nadeel ten opzichte van een organisatie waar inspirerend leiderschap de boventoon voert. Verandering betekent namelijk per definitie een inbreuk op de bestaande orde, de huidige gang van zaken. Personeel onder transactioneel leiderschap zal dat vrijwel automatisch beschouwen als een aantasting van hun rechten, zelfs indien

de voordelen rationeel gezien opwegen tegen de nadelen. De defensieve instelling, die personeel onder transactioneel leiderschap kenmerkt, brengt met zich mee dat kansen -mogelijke voordelen- als een bedreiging worden opgevat. Personeel onder inspirerend leiderschap zal daarentegen veel sneller zijn te enthousiasmeren om kansen te grijpen.

Naast het type leiderschap en de aard van de activiteiten van een organisatie, liggen er ook algemene menselijke trekjes ten grondslag aan weerstanden tegen een innovatie. Zo doet het ‘not invented here’ syndroom regelmatig opgeld. Het is niet door ons bedacht, dus zal het wel niet goed zijn, laat dat syndroom zich in een notendop samenvatten.

Al met al is het dus van het grootste belang de visie, de strategische ideeën, heel voorzichtig te brengen. Het is de kunst door tactisch te manoeuvreren, zoveel mogelijk medewerkers warm te krijgen voor de vernieuwingen. In de kern betreft het een onderhandelingsproces, waarbij een goede inschatting moet worden gemaakt wie waar staat. Bij die inschatting kan gebruik worden gemaakt van de zogeheten partijenmatrix van Peter Block. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen partijen die het met elkaar eens of juist oneens zijn en die bovendien verschillen in de mate van vertrouwen dat ze in elkaar stellen. Door koppeling van de dimensies eens/oneens en veel/weinig vertrouwen ontstaat een matrix met vier mogelijkheden. Hieronder is deze matrix weergegeven.

	Veel vertrouwen	Weinig vertrouwen
Eens	Bondgenoten	Meelopers
Oneens	Opponenten	Tegenstanders

Figuur 5: Partijenmatrix van Peter Block

In de partijenmatrix worden achtereenvolgens Bondgenoten, Meelopers, Opponenten en Tegenstanders onderscheiden. Dit onderscheid is belangrijk, vanwege het verschil in aandacht dat aan elke afzonderlijke groep moet worden besteed. Aan de groep Bondgenoten moet de meeste aandacht worden besteed. Het gaat erom hen met de visie blijvend te inspireren en hen zoveel mogelijk rond de visie te organiseren.

Aan de groep Meelopers moet zo min mogelijk aandacht worden besteed. Zij waaien toch met de heersende wind mee en spelen nauwelijks een rol in het besluitvormingsproces. Evenmin valt van hen te verwachten dat ze actief blokkades zullen gaan opwerpen. Onder de Meelopers vallen ook de zogeheten 'hekkenzitters', degenen die niks doen of zeggen en rustig afwachten wat er gaat gebeuren. In tegenstelling tot de Meelopers, zal de groep Tegenstanders wel degelijk proberen blokkades op te werpen. Het heeft echter weinig zin in deze groep veel tijd en energie te steken.

Sterker nog, hoe meer energie in deze groep wordt gestoken, des te groter de kans dat zij daarin redenen zullen vinden hun verzet op te voeren. Het gevaar dreigt in zo'n geval dat de discussie dan snel van het zakelijke naar het persoonlijke wordt getrokken. In dat geval wordt het risico, zeer reëel dat de Tegenstanders met stigma's als 'fanatiekeling' zullen komen.

Na de groep Bondgenoten verdient de groep Opponenten de meeste aandacht. Het is belangrijk een opponent niet met een tegenstander te verwarren. Een opponent kan uitstekend met jou door één deur, hij of zij is het alleen niet met je eens. Het is heel nuttig de degens met opponenten te kruisen. Zo kan je jouw eigen ideeën en standpunten aanscherpen, terwijl je er misschien gelijktijdig in slaagt één van je opponenten tot bondgenoot te maken. Wanneer de Partijenmatrix precies van pas komt, hangt helemaal af van de situatie.

Een ander instrument om het draagvlak onder het personeel voor een visie te vergroten, is gebruik te maken van de

middelen, die voor interne communicatie ter beschikking staan: het personeelsblad, het organiseren van *events* rondom een innovatie, intranet etc. Tegenwoordig vindt binnen de interne communicatie ook het begrip interne marketing steeds meer ingang. Daarbij wordt er systematischer dan voorheen nagedacht over het vergroten van het draagvlak onder het personeel.

Anderzijds leidt het begrip interne marketing bij sommige communicatie-afdelingen tot de opvatting dat een reclame-achtige aanpak volstaat om projecten te promoten. Of zo'n aanpak werkt is sterk de vraag. Het zou juist contraproductief kunnen werken, doordat tegenstanders de boodschap af kunnen doen als 'gebakken lucht'. Het inzetten van interne communicatie om het draagvlak onder het personeel voor een innovatie te vergroten, dient goed doordacht te zijn en met de nodige diepgang te worden aangepakt en uitgevoerd.

■ **Innovatie is empathisch.**

Met de zesde wet voor innovatie, verplaats je in de ander, zijn de strategische ideeën en de visie getoetst aan de markt. De ideeën zijn maximaal *market pull* gemaakt. Tevens is de zesde wet voor innovatie ingezet om de visie een goede start binnen de organisatie te geven, met als doel het draagvlak voor de visie te vergroten zodat de innovatie hierop niet kan stuklopen. Pas nadat de visie deze eerste vorm van markt-toetsing heeft doorstaan, is het moment aangebroken om de woorden om te zetten in daden en concreet productontwikkeling te gaan bedrijven.

8. Zevende Wet: Experimenteer Er Op Los.

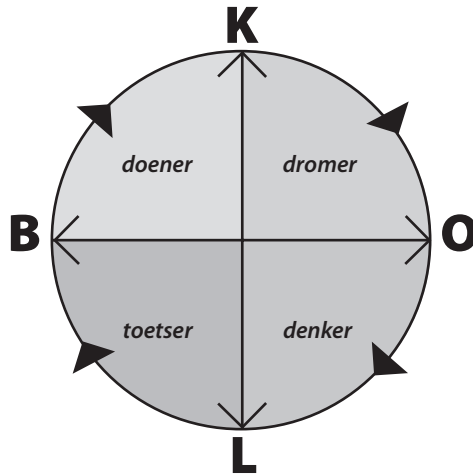
In het vorige hoofdstuk is de innovatieve visie getoetst aan de vraag in de markt. Het bleek, anders zou de visie als onhaalbaar zijn afgewezen, dat er in de markt behoefte bestaat aan de bedachte innovatie. Dat wil zeggen dat er een oplossing is gevonden voor een probleem dat potentiële afnemers ervaren. In het meest ideale geval kan een oplossing meteen worden geïmplementeerd en op de markt gebracht. De zeldzame gelukkige die zo'n oplossing heeft bedacht, kan de zevende wet voor innovatie, experimenteer er op los, overslaan. Voor het merendeel van de innovatoren rest er nu echter niets anders dan de mouwen op te stropen en daadwerkelijk aan de slag te gaan. Voordat een oplossing kan worden geïmplementeerd en op de markt gebracht, is er een hoop te doen, uit te vinden en uit te zoeken. Een organisatie moet worden opgetuigd, de juiste mensen moeten worden aangetrokken of opgeleid, specifieke technische problemen moeten worden opgelost en de financiering moet worden geregeld.

Degenen die volgens de zes voorafgaande wetten voor innovatie tot een marktgerichte vernieuwing zijn gekomen, kunnen zich in de experimenteerfase heel wat geruster in het zweet werken dan degenen die op een andere manier tot een innovatie zijn gekomen. Volgens de klassieke opvatting is innovatie een kwestie van 1% inspiratie en 99% transpiratie. En dat klopt als een bus. Althans, als ervaringsregel voor de klassieke innovatiemethoden, waaronder trial and error. Wie met een wild idee volgens de trial and error methode gaat innoveren, kan er inderdaad op rekenen zijn neus heel vaak te stoten. Hetzelfde geldt, indachtig de Ceres terminal in Amsterdam, voor mensen die vergeten hun visie aan de markt te toetsen. Wie de zes wetten voor innovatie niet of niet goed naleeft, loopt een grote kans dat zijn innovatie

alsnog onhaalbaar blijkt te zijn of loopt het reële risico dat zijn innovatie niet aanslaat. Veel transpiratie blijkt dan achteraf verspilde energie te zijn geweest.

Wie de zeven wetten voor innovatie naleeft, krijgt met een heel andere verhouding te maken tussen inspiratie en transpiratie. Naleving van de zes voorafgaande wetten voor innovatie voorkomt veel energieverpilling in de experimenteerfase. In de eerste zes wetten voor innovatie is de nadruk telkens op inspiratie gelegd. Meer dan in andere innovatiemethoden krijgt creativiteit een kans. Het maximaliseren van inspiratie leidt, uiteraard na toetsing van de innovatieve ideeën aan de realiteit, tot een verschuiving in de klassieke verhouding tussen inspiratie en transpiratie. Met de zeven wetten voor innovatie is het innovatieproces geen kwestie van 1% inspiratie en 99% transpiratie, maar eerder een kwestie van 20% inspiratie tegenover 80% transpiratie. Met deze nieuwe verhouding is het innovatieproces via de zeven wetten voor innovatie veel efficiënter en effectiever dan andere innovatiemethoden. Dat kan worden verduidelijkt aan de hand van de zogeheten KOLB leercirkel.

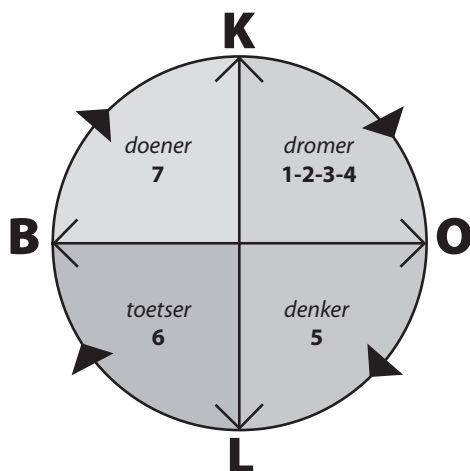
Deze leercirkel draagt de naam van zijn bedenker, de Amerikaanse organisatiepsycholoog David Kolb, omdat de letters van zijn naam een ezelsbruggetje vormen voor de factoren die langs de assen van de cirkel zijn afgezet: Koncreet (hier is de spelling een beetje aangepast voor het goede doel) ervaren, Observeren, Lessen trekken en Beproeven.



Figuur 6: KOLB leercirkel met leerstijlen

Het innovatieproces is in wezen een leerproces. De KOLB-leercirkel kan inzichtelijk maken op welke manier in een bepaalde fase van het innovatieproces kennis wordt verkregen. Tevens worden in de cirkel vier leerstijlen onderscheiden, die van Dromer, Denker, Toetser en Doener.

De zeven wetten kunnen we indelen in de KOLB leercirkel (zie figuur 7, volgende pagina). Dan zien we dat de meeste wetten thuishoren in het segment tussen de concrete leerervaring en leren door observeren.



Figuur 7: KOLB leercirkel met de Zeven Wetten voor Innovatie

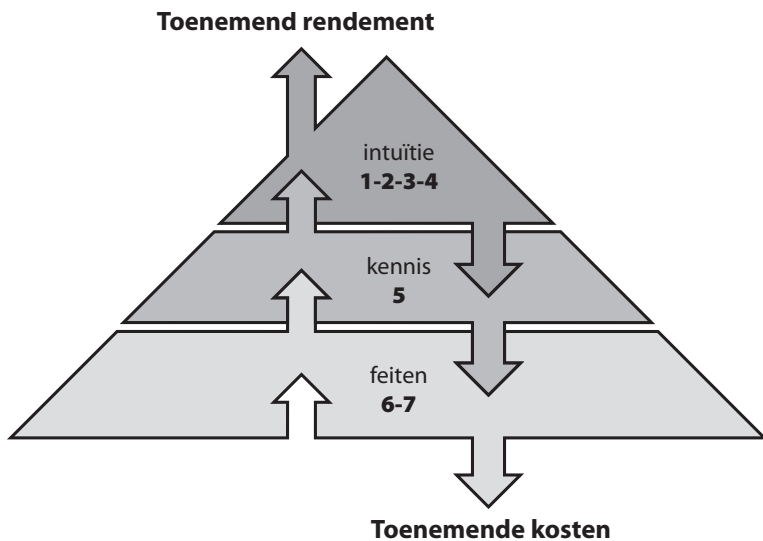
De eerste tot en met de vierde wet voor innovatie vallen binnen het segment van de 'dromer', die inspiratie, vrije associatie en creativiteit de boventoon laat voeren. De vijfde wet, ontwikkel je eigen visie, valt grotendeels binnen het segment van de 'denker' die zich bij het handelen bovenal laat leiden door de theorie. De zesde wet, verplaats je in de ander, bestrijkt het segment van de 'toetser' die vooral concepten en plannen toetst aan hun realiteitsgehalte en haalbaarheid. De zevende wet, experimenteer er op los, valt samen met het segment van de 'doener' die actief experimenteert en handelend optreedt.

De KOLB leercirkel laat overduidelijk zien dat het zwaartepunt van de zeven wetten voor innovatie bij inspiratie ligt. Andere methoden kennen een geheel andere verdeling. Zo wordt het segment van de 'denker' bij de trial and error-methode overgeslagen. Bij trial and error wordt een idee uit het segment van de 'dromer' regelrecht overgenomen om uitgevoerd te worden in het segment van de 'doener'. Het segment van de 'toetser' komt bij de trial and error methode slechts in zeer geringe mate aan bod. Over het algemeen leggen de meeste systematische innovatiemethoden de nadruk op de segmenten van de denker en de toetser.

Dat de zeven wetten voor innovatie zeer efficiënt zijn,

blijkt uit eerder ontwikkelde modellen van innovatiemethoden waarin wordt begonnen met een reflectie op de business-situatie en wordt geëindigd met de experimenteerfase. Stuk voor stuk hebben die uitstekende resultaten laten zien. Het slagingspercentage van nieuwe activiteiten, die met behulp van dergelijke modellen zijn ontwikkeld, bedraagt maar liefst 80%, terwijl het slagingspercentage via de trial and error methode slechts 1% bedraagt. Van nieuwe activiteiten die volgens de zeven wetten voor innovatie worden geïnitieerd, mag een nog hoger slagingspercentage dan 80% worden verwacht.

De efficiency van de zeven wetten voor innovatie blijkt ook uit de Kennispiramide. Leerprocessen die zich op het onderste niveau van de Kennispiramide bevinden, het niveau van de data, zijn het duurst. Zij vergen een hoop tijdrovend werk. Naarmate leerprocessen zich op een hoger niveau in de Kennispiramide afspelen, nemen de kosten dramatisch af. In de top van de Kennispiramide zijn de kosten het laagst en is het rendement derhalve het hoogst.



Figuur 8: Kennispiramide met de wetten, kosten en rendement van leerprocessen

Indien de zeven wetten voor innovatie afzonderlijk worden ingedeeld naar een laag binnen de Kennispiramide, wordt zichtbaar dat de eerste vier wetten voor innovatie zich afspelen in de top van de Kennispiramide. De vijfde wet voor innovatie speelt zich af in de middelste laag van de Kennispiramide. Alleen de laatste twee wetten bevinden zich aan de basis van de Kennispiramide. Dit houdt een tweeledige kostenefficiency in voor het innovatieproces volgens de zeven wetten voor innovatie.

In de eerste plaats spelen vijf van de zeven leerprocessen zich af in de hogere lagen van de Kennispiramide. Vier daarvan zelfs in de top van de piramide, waar het rendement het hoogst is. In de tweede plaats wordt de kostenefficiency vergroot door de volgorde van de zeven wetten van innovatie. Alleen de laatste twee wetten voor innovatie bevinden zich onderin in de Kennispiramide, waar de kosten het hoogst zijn. De kostbare lessen worden dus alleen betaald, nadat bij alle goedkopere lessen het licht op groen is komen te staan.

De zevende wet voor innovatie behelst concrete productontwikkeling, de echte transpiratie. In plaats van productontwikkeling kan uiteraard ook sprake zijn van dienstontwikkeling. Beiden beginnen met het vastleggen in een businessplan van de belangrijkste beslispunten. Had je tot nu toe je innovatie avonturen genoteerd in een logboek, dan krijgt dit boek nu een ander karakter. In een businessplan worden ruwweg vier gebieden onderscheiden:

Organisatie, Technologie, Markt & Mensen en Financiën (OTMF). De gehele productontwikkeling wordt projectmatig aangepakt. Die projecten zijn allereerst onderverdeeld naar de vier OTMF-terreinen. Al naar gelang de noodzaak, wordt een bedrijfsmatig aspect als organisatie of technologie verder onderverdeeld in twee of meer deelprojecten.

Hierbij is een financieel aspect van belang, dat kosteninnovatie kan worden genoemd. Door een product of dienst zeer

goedkoop op de markt te introduceren, kan een doorslaggevend voordeel op de concurrentie worden behaald. Dat was een van de succesfactoren bij de introductie van een nieuw videosysteem door de Japanners in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Het Japanse VHS-systeem was veel goedkoper en werd mede daardoor wereldwijd de standaard.

De uitvoering van de deelprojecten gebeurt via de zogeheten rugbymethode voor productontwikkeling. Dat wil zeggen dat alle projecten vrijwel tegelijkertijd worden opgestart en dat binnen één project simultaan vanuit meerdere disciplines wordt samengewerkt.

De rugbymethode voor productontwikkeling is het tegendeel van de estafettemethode voor productontwikkeling.

Kenmerk van de estafettemethode is dat de afdeling Research & Development een idee bedenkt, de ontwerpafdeling op basis van het idee een prototype ontwikkelt, op grond waarvan vervolgens een productielijn wordt ontworpen. Daarna komt het product terecht bij de afdelingen marketing en verkoop, die zich dan pas gaan bezighouden met de vraag hoe ze het product aan de man moeten brengen. Bij de estafettemethode rondt elke afdeling eerst zijn eigen proces af, waarna het stokje aan de volgende afdeling wordt doorgegeven. Productontwikkeling via de estafettemethode kost dus veel meer tijd, dan werken via de rugby-methode, waarbij alles tegelijkertijd in gang wordt gezet. Extra nadeel van de estafettemethode is, dat daarin alle verschillende disciplines langs elkaar heen werken, terwijl zij binnen de rugbymethode volledig samenwerken. Die samenwerking levert op allerlei momenten onverwachte voordelen op.

Tot zover is er met betrekking tot de productontwikkeling eigenlijk niets nieuws onder de zon. Essentieel voor een succesvolle productontwikkeling -en daar komt de zevende wet voor innovatie om de hoek kijken- is dat het ontwikkelingsproces op de juiste wijze wordt geleid. In de

praktijk wordt een businessplan al snel opgevat als een stappenplan, waarbij de beslispunten als go/no go momenten worden gezien. Zodoende wordt de creativiteit tijdens het ontwikkelingsproces de facto doodgeslagen, terwijl er juist in deze fase nog zoveel valt te ontdekken.

De moraal van de zevende wet voor innovatie, experimenteer er op los, is dan ook dat vooral tijdens de fase van product-ontwikkeling inspirerend leiderschap nodig is. De taak van de innovatiemanager is er als een leider voor te zorgen dat iedereen consistent vanuit de visie blijft handelen. Voorts is het zijn of haar taak continu de creativiteit van zijn of haar medewerkers te stimuleren. Daarmee wordt de medewerkers het vertrouwen gegeven dat zij met hun kennis en kunde in staat zijn op hun eigen unieke wijze lastige problemen op te lossen. De kunst die de ware inspirerende innovatiemanager moet beheersen, is het daarbij te laten. Jouw personeel lost het op en dat is dat. Lukt het om de één of andere reden niet, dan komen de medewerkers uit eigener beweging naar je toe. Twijfel je daaraan, dan heb je geen goede kenniswerkers in dienst en doe je er verstandig aan één of meerdere vacatures te plaatsen.

Voor innovatiemanagers is het dus van belang de OTMF-projecten van een afstandje te volgen en in principe geen bemoeienis met deelproblemen te hebben. Hun taak is wel vanuit de visie de medewerkers eraan te herinneren waar de organisatie voor staat en door een inspirerende opstelling de swing erin te houden. Binnen deze leiderschapsvisie is de medewerker autonoom en zelfredzaam. Het OTMF-proces kan voor de medewerkers het beste worden vertaald als Organize The Music Factory. Zolang er als het ware muziek in de gekozen oplossingen zit, gaat het de goede kant uit!

■ Experimenteer er op los.

Organize The Music Factory !

9. De Ideeënstroom.

Elk van de zeven wetten voor innovatie markeert een stap in het innovatieproces. Met behulp van de eerste wet voor innovatie is op basis van soms zelfs vage gevoelens van onbehagen en op basis van verlangens een wensprofiel opgesteld. In dat profiel is neergelegd wat een bedrijf of persoon zichzelf toewenst.

In de tweede wet voor innovatie zijn de persoonlijke krachten van een mens of organisatie benoemd. De persoonlijke krachten zijn de talenten waarvan een innovator het moet hebben.

De derde wet voor innovatie diende ertoe de waarden te achterhalen die een persoon of organisatie bezielen. Uit de waarden en de daaraan ten grondslag liggende emoties, haalt een persoon of een organisatie zijn motivatie en inspiratie voor vernieuwingen.

Bij de vierde wet voor innovatie is de aandacht vrijwel geheel uitgegaan naar manieren om kansen te leren zien. Het grijpen van kansen vereist een actieve opstelling.

In de vijfde wet voor innovatie zijn de persoonlijke krachten, emoties en kansen samengebracht. Op basis van de persoonlijke krachten, emoties en kansen zijn ideeën 'uitgefilterd' en tot strategische ideeën gemaakt. Was het niet mogelijk de filtreermethode toe te passen, of was er om de één of andere reden behoefte aan meer nieuwe ideeën, dan is de KEK-formule gebruikt als generator voor visies of ideeën. Alle afzonderlijke krachten, emoties en waarden zijn door middel van de KEK-formule aan elkaar gekoppeld. Elke KEK-combinatie is vervolgens beschouwd als een potentiële vindplaats voor innovatieve ideeën.

Op basis van de beste strategische ideeën is vervolgens met behulp van de vijfde wet voor innovatie een visie geformuleerd, die is neergelegd in een vision statement. Daarmee is een aantrekkelijk toekomstbeeld gedefinieerd, het geprojecteerde eindpunt van de innovatie.

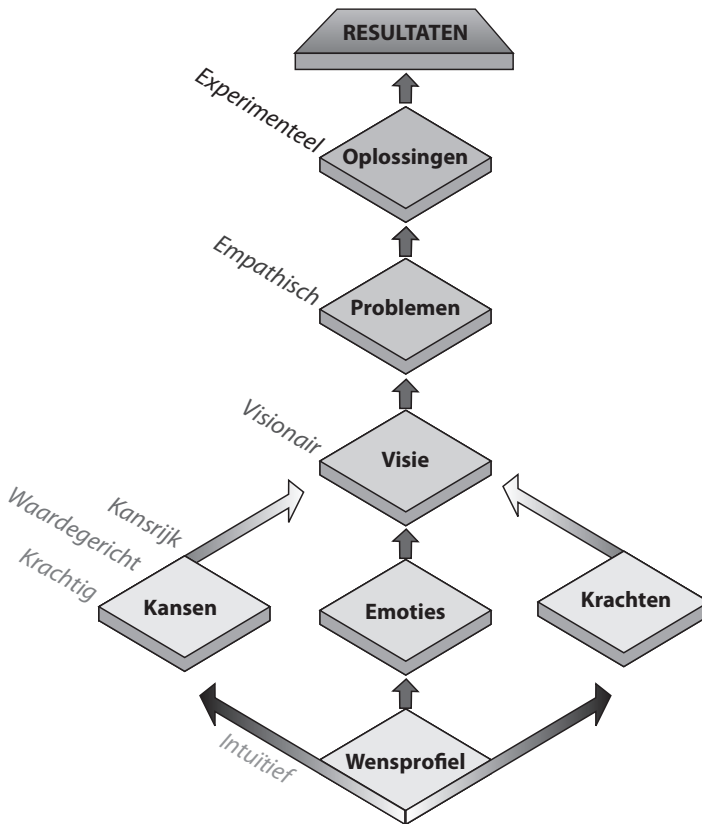
De innovatieve kracht van de visie kan ook als volgt worden beschreven: indien een innovatie wordt voorgesteld als een radicale sprong voorwaarts, fungeren de strategische ideeën als het ware als het afzetbeen, terwijl de visie het landingpunt van de sprong weergeeft, het punt waarop uiteindelijk moet worden uitgekomen.

De zesde en de zevende wet voor innovatie zijn bedoeld om de visie te realiseren. In de zesde wet voor innovatie is de visie getoetst aan de markt, waardoor de visie maximaal market pull is gemaakt.

Op basis van onder meer de vision statement uit de vijfde wet voor innovatie, wordt met de zesde innovatiewet tevens het draagvlak onder het personeel voor de visie vergroot. Bondgenoten worden gezocht en georganiseerd, tegenstanders zoveel mogelijk genegeerd. Met de zevende wet voor innovatie wordt tenslotte de daadwerkelijke productontwikkeling ingezet. Hier is wederom gebleken dat inspirerend leiderschap als leiderschapsstijl cruciaal kan zijn voor het creatieve proces. Het enige dat de innovatiemanager moet doen om producten of diensten te krijgen waar muziek in zit, is 'to Organize The Music Factory'.

De hierboven aangebrachte samenhang tussen de verschillende stappen van het innovatieproces kan schematisch worden weergegeven in een stroommodel van ideeën. De Kernwaarden voor innovatie verlenen daaraan een extra accent.

Elke stap van de Ideeënstroom begint met een zogenoemde divergente fase, het verkennen van veel opties, en wordt afgesloten met een convergente fase, de selectie van de 7 ± 2 belangrijkste elementen.



Figuur 9: Ideeënstroom met Kernwaarden

Het model van de Ideeënstroom is een weergave in vogelvlucht van het innovatieproces. Het kan worden gehanteerd als een *road map to innovation*. Zo'n *road map* is echter geen wegenkaart die aangeeft hoe je linea recta van A naar B gaat! Hetzelfde geldt, in de inleiding is dat al aangestipt, voor de zeven wetten voor innovatie. Ook voor de innovatiewetten geldt dat zij weliswaar zijn weergegeven als een proces dat stap voor stap moet worden gevolgd, maar dat dit slechts een

deel van de waarheid is. Het innovatieproces verloopt niet geheel lineair. De realiteit is complexer. Het innovatieproces blijft van begin tot eind namelijk een toevalsproces, hetgeen inhoudt dat er in principe geen peil op valt te trekken wanneer het echte innovatiemoment zich manifesteert.

Het moment van inspiratie waarvan men achteraf zegt dat het doorslaggevend is geweest voor de realisatie van de innovatie, kan zich in principe elk ogenblik binnen één van de zeven wetten voordoen. Dat brengt ons terug bij de Griekse god Kairos, de jonge god met slechts een haarlok op zijn hoofd die je in zijn voorbijgaan moest grijpen om je kans te pakken. In de Griekse mythologie is Kairos net als de god Kronos een god van de tijd. Kronos is, het woord zegt het al, de god van de *chronologische* tijd, terwijl Kairos de god is van de *juiste* tijd, het juiste moment. Het verschil tussen Kronos en Kairos zit in de manier waarop de tijd wordt beleefd. Kronos staat voor de onverbiddelijke tijd, terwijl Kairos staat voor *carpe diem*, pluk de dag.

■ Bij vernieuwing wint Kairos van Kronos

Met een parafrasering van de uitspraak van Herman Brood '*ik spaar geen centen maar mooie momenten*', kan worden gesteld: 'Streef niet te veel het eeuwige geluk na, maar verzamel mooie momenten.' Eenzelfde soort houding en tijdsbeleving is terug te vinden in het adagium *trust the proces*; volg van moment tot moment wat er moet gebeuren en maak je geen zorgen over de uitkomsten.

Wie met zo'n instelling het leven tegemoet treedt, slaagt er op een natuurlijke wijze in de 3 A's van *Ambitie, Afgunst* en *Angst* om te zetten in de 3 V's van *Visie, Verscheidenheid* en *Vertrouwen*. Vertrouwen is de basishouding. Visie is de blik op de toekomst en de eigen koers die je vaart.

Verscheidenheid geeft de open mindedness weer, waarmee je afstapt op alles wat interessant is en het exploreren waard is.

Het adagium 'trust the proces' geldt onverkort voor de zeven wetten voor innovatie. Daarbij is de nuancering op zijn plaats dat, hoewel een bepaald innovatieproces zich in een bepaalde fase bevindt, alle andere fases eveneens in beweging zijn. Als het goed is, is er sprake van een continue stroom van ideeën die kunnen uitmonden in geslaagde innovaties.

De bron van de Ideeënstroom is het gevoel en de daarbij behorende emoties. Zij voeden mensen telkens met inspiratie. Indien mensen goed bij hun gevoel zitten, hun passies kunnen volgen en binnen de organisatie waarin zij werken zichzelf kunnen en mogen zijn, liggen er altijd uitdagingen in het verschiet. Inspirerende ideeën leiden automatisch tot optimisme over de toekomst. De voorstelling van een aantrekkelijke toekomst geeft op zijn beurt hoop.

En hoop, het beste antidepressivum aller tijden, doet leven. De 7 wetten en de waarden voor innovatie dragen hier allen aan bij.

Index

A

Afgunst, 6,7
Ambitie, 6,7
Angst, 6,7

B

Balkenende, 3
Belbin, 21
Beleidslevenscyclus, 15
Betuwe Route, 37
Block, 60
Brood, 75
Buckler, 36
Buffalo (USA), 57
Buijs, 82
Business definitie, 27, 37

C

CBS, 44
Ceres terminal, 53, 54, 63
Circus Theater, 56
Columbus, 37
Cornelis, 28, 29, 31, 32, 34, 82
CPS methode, 57
Cruijff, 4, 43

D

Damasio, 30, 81,
Descartes, 30, 32
Disney, 39

F

Flipje Tiel, 37
Fortuyn, 27, 28, 33, 34

G

GEOX, 16, 17, 45

H

Hoving, literatuurtips, 81

I

Innovatie Platform, 3, 4
Inspiratie, 30, 63, 64
Inspirerend leiderschap,
5, 58, 59
Intuïtie, 10, 12, 31, 34

K

Kairos, 39,75
Kenniseconomie, 3
Kennispiramide, 12, 14, 15,
30, 31, 67, 68
Koestler, 49
Kolb, 64, 65, 66
Kookpunt, 26, 37
Kronos, 75
Kurhaus, 50, 51, 55

L

Levenscyclus, 14, 17
Lubbers, 9, 32

M

Mak, 37
Marlies Dekkers, 42
Miller, 48

O

Oude Rijn Zone, 38, 51

P

Pascal, 39

Peters, 24, 83

Philips, 19

Polegato, 16, 17, 22

Product champion, 4, 5, 19

Progressive abstraction, 26

Prozac, 9

R

Rocky, 5

S

Schumpeter, 49

Sea Life Scheveningen, 56

Semler, 58

Spinoza, 10, 30, 83

Stabiliteitspiramide , 31,
34, 35

Strategische kloof, 14, 17

T

Transactioneel
leiderschap, 57

V

Van den Ende, 55

Van der Valk, 55, 56

Van 't Hek, 36

Valkenburg, 82

Verscheidenheid, 5,7

Vertrouwen, 5, 7

VHS, 19, 69

Visie, 5, 7

V2000, 19

W

Waterman, 83

Wensprofiel, 17, 18

Winsemius, 15

Auteurs

Dr. Herman Hoving is psycholoog en innovatieproces adviseur.
Maakt fluïde kennis in organisaties rendabel.
www.PantaRheyn.nl

Drs. Rik Plantinga is maatschappij-historicus en journalist.

Literatuurtips

Bij de volgende auteurs, in volgorde van verschijningsdatum, kunt u belangrijke achtergronden van dit boek vinden.

Herman Hoving: Innoveren met Invloed.

Innovatie wordt in dit boek beschreven als het bedenken en realiseren van nieuwe (ondernemings-) activiteiten.

Er worden daarbij drie stromen onderscheiden:

de Hoofdstroom, de Onderstroom en de Zijstromen. Het bedenken en uiteindelijk realiseren van ideeën vormt de Hoofdstroom van het innovatieproces. De Hoofdstroom, die het meest zichtbaar is, wordt in belangrijke mate beïnvloed door de minder op de voorgrond tredende Onderstroom. De Onderstroom bestaat uit inspirerend gedrag in organisaties. De Zijstromen tenslotte, bestaan uit de beïnvloedingsmethoden die worden gehanteerd om veranderingen effectief door te voeren. Bij het volgen van dit stroomschema slagen managers erin om het innovatiemoeras te omzeilen. Het boek verschaft verschillende manieren om tot stroomversnelling te komen.

Uitgave: Lemma, Utrecht, 2002.

Antonio Damasio: Ik voel dus ik ben. Hoe lichaam en geest ons bewustzijn vormen.

Op basis van veel neuropsychologische experimenten en klinische ervaringen met patiënten ontwikkelt Antonio Damasio in dit boek hypothesen over de mechanismen van het menselijk bewustzijn. Hij benadrukt het belang van natuurlijke selectie en evolutie voor zijn theorie van de geest. Hij behandelt de manier waarop ons brein functioneert en

maakt aannemelijk dat bewustzijn en emotie op dezelfde biologische basis steunen. Damasio streeft naar het verklaren van de (werking van) de geest. Die zet niet alleen neurale patronen in mentale beelden om. De geest geeft ons ook het unieke gevoel een zelf te zijn dat zoekt naar de betekenis van de wereld en het leven.

Later schreef Damasio ook nog de boeken *De vergissing van Descartes* en *Het gelijk van Spinoza*, waarin denkbeelden worden ontvouwd die terugkomen in *De 7 Wetten voor Innovatie*.

Uitgave: Wereldbibliotheek, Amsterdam, 2001.

Jan Buijs en Rianne Valkenburg: Integrale productontwikkeling.

Buijs en Valkenburg behandelen in dit boek uitgebreid de factoren die een rol kunnen spelen bij productontwikkeling, het concrete eindtraject in het innovatieproces.

Zij maken duidelijk hoe ontwerpers en R&D managers met productontwikkeling om kunnen gaan. Het boek bevat vele geïllustreerde praktijkvoorbeelden en bevat bovendien een overzicht van creativiteitstechnieken, die in organisaties kunnen worden gehanteerd. Ook wordt een fasen- of stappenmodel voor het innovatieproces beschreven dat verwant is aan het Ideeënstroommodel van *De 7 Wetten voor Innovatie*.

Uitgave: Lemma, Utrecht, 2000.

Arnold Cornelis: De Logica van het Gevoel.

In dit boek wordt de filosofie van stabiliteitslagen in onze cultuur ontvouwd. De sociale kennis Theorie onderscheidt het natuurlijk systeem, het sociale regelsysteem en het communicatieve zelfsturingssysteem. Het gevoel is volgens Cornelis de oudste kennisvorm en de bron van alle kennis.

“Er zijn mensen die menen dat gevoel geen logica heeft en dat gevoel logica zou uitsluiten. Daarmee geven ze niet zozeer hun eigen mening weer, als wel die welke onbewust is neergelegd in de cultuur”, aldus Cornelis.

De samenleving ontwikkelt zich volgens hem naar communicatieve zelfsturing, maar het sociale regelsysteem zit daarbij nog danig in de weg.

Uitgave: Stichting Essence, Amsterdam/Brussel/Middelburg, 1993.

Tom Peters and Robert Waterman: In Search of Excellence.

Dit boek is een inspirerende verhandeling over excellente organisaties waarin het 7S model wordt ontwikkeld.

Het 7S model staat voor Strategie, Structuur, Systeem, Staff (personeel), Stijl, Sleutelvaardigheid en Significante Waarden als belangrijke parameters van een organisatie. De laatste drie zogenaamde ‘softe’ kenmerken zijn van cruciaal belang voor innovatie en de kwaliteit van de organisatie. Het 7S model biedt ook een handige kapstok om organisaties in beeld te brengen.

Uitgave: Harper and Row, London, 1982.

Baruch Spinoza: Ethica.

Dit boek bevat een mathematisch uitgewerkte verhandeling over het goede leven. De mens streeft naar blijdschap en vermijdt droefenis. Er zijn drie soorten van kennis: waarneming van feiten, logische redenering en intuïtie. Volgens Spinoza is intuïtie de hoogste vorm van kennis. Dat is heden ten dagen voor velen nog steeds niet eenvoudig te begrijpen.

Daarom citeren we het slotwoord van Spinoza's Ethica:

"Indien al de weg, die, naar ik aantoonde, daarheen (Spinoza bedoelt hier: naar de waarachtige zielsrust) leidt, zeer bezwaarlijk lijkt te zijn, hij kan nochtans worden gevonden.

En voorzeker, wél moet het moeilijk zijn, wat men zó zelden aantreft. Want indien de redding voor het grijpen lag en zonder grote inspanning was te bereiken, hoe was het dan wel mogelijk dat zij door bijkans iedereen wordt voorbij gezien? Maar al het voortreffelijke is even moeilijk als zeldzaam".

En zo is het maar net!

Uitgave: Wereldbibliotheek, Amsterdam, 1979.

