

Succesvol Innoveren

Stroomlijn de denkkraft in uw organisatie



drs. Paul B.W. Hartman

ph advies bv

Partner in Perspectief én *Partner* in Performance

SUCCESVOL INNOVEREN

In dit artikel gaan we in op de vraag hoe organisaties innovatie effectief kunnen stimuleren. Dat kan door met organisatorische maatregelen een gunstig klimaat te scheppen, maar vooral ook door het innovatieproces zelf goed te managen met behulp van een Innovatiemanager en zorgvuldig gekozen Innovatieteams. We laten zien hoe daarbij het potentieel van medewerkers en hun denkkraft optimaal gemobiliseerd en benut kan worden. Denksafari's kunnen helpen om de noodzakelijke 'Mindshifts' te genereren waarmee het innovatieproces een extra dimensie krijgt.

1 INLEIDING

Om competitief te zijn en te blijven moeten organisaties voortdurend innovatief zijn. Zeker in een wereld in crisis is het vermogen tot innovatie een belangrijke sleutel tot overleven en een garantie voor continuïteit. Het is immers waanzin te denken dat je kunt blijven doen wat je altijd deed en daar dan heel andere resultaten van te verwachten.

Maar daarvoor moeten organisaties wel een klimaat scheppen waarin innovatie gedijt. Medewerkers moeten worden uitgedaagd voortdurend scherp te blijven op nieuwe ideeën en de ruimte krijgen die nieuwe ideeën te ventileren.



Nieuwe ideeën genereren is echter maar een eerste stap. Er is pas sprake van innovatie als vernieuwende ideeën daadwerkelijk geïmplementeerd of gerealiseerd worden.

Dit daadwerkelijk tot uitvoering brengen van vernieuwende ideeën vraagt van management en medewerkers moed en besluitvaardigheid om keuzes te maken en de durf mensen en middelen beschikbaar te stellen voor realisatie. Zeker in een tijd van financiële en economische crisis is

onzekerheidsreductie de natuurlijke reflex van organisaties. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in vacaturestops, investeringsstops, aanscherping van risicomanagement, etc.

Zonder die besluitvaardigheid en durf blijven ideeën op de plank liggen en is er van innovatie geen sprake. Het is dus van belang om als organisatie de juiste condities voor management en medewerkers te scheppen om het innovatieve vermogen te vergroten, maar ook om innovatiever te worden dan de concurrentie.

2 HET SCHEPPEN VAN EEN INNOVATIEF KLIMAAT

Er is een aantal factoren die innovatie belemmeren en een aantal factoren die innovatie bevorderen. In een onderzoek van het Center for Creative Leadership geven R&D managers aan dat zij de barrières om tot innovatie te komen vooral zien in de organisatorische kenmerken van hun organisatie: bureaucratie, gebrek aan samenwerking en beslissingsvrijheid, onvoldoende tijd, steun en aandacht voor creativiteit en de ontwikkeling van nieuwe ideeën zijn de belangrijkste belemmerende organisatorische condities.

ph advies

Innovatief klimaat

Gunstige omgevingsfactoren	%	Belemmerende omgevingsfactoren	%
- Vrijheid	74,2	- Organisatiekenmerken	62,5
- Goed projectmanagement	65,0	- Gebrek aan beslissingsvrijheid	48,3
- Voldoende middelen	52,5	- Gebrek aan steun	39,2
- Aanmoediging	46,7	- Slecht projectmanagement	36,7
- Organisatiekenmerken	42,5	- Evaluatiesysteem	33,3
- Erkenning en beloning	35,0	- Onvoldoende middelen	33,3
- Tijd om alternatieven te onderzoeken	33,0	- Tijdsdruk	33,3
- Uitdagend werk	22,5	- Nadruk op status quo	25,8
- Druk	11,7	- Onderlinge competitie	14,2
- Overige factoren	7,5	- Overige factoren	16,7

De percentages geven aan hoeveel % van de deelnemers aan het onderzoek deze factoren noemen. Een organisatieklimaat waarin medewerkers gestimuleerd worden om met ideeën te komen en waarin 'fouten maken mag' wordt door hen als een noodzakelijke voorwaarde gezien.

Om innovatie te bevorderen zijn expliciete maatregelen nodig. Die hebben betrekking op de organisatiestructuur, op de wijze waarop kennis en ervaring in de organisatie gedeeld wordt en op de houding van het management. Essentieel is dat het topmanagement in woord en daad een op innovatie gerichte houding laat zien. Een goed voorbeeld doet goed volgen!

Te vaak wordt dit door het management echter alleen met de mond beleden. De praktijk wordt vaak heel anders ervaren.

2.1 Aangrijpingspunten

Er zijn in feite drie aangrijpingspunten om een innovatief klimaat te bevorderen: organisatie, kennismanagement en houding. Hieronder geven we bij elk van deze drie aangrijpingspunten een reeks maatregelen om een innovatief klimaat te bevorderen of om belemmeringen weg te nemen.

Organisatie

1. Stel verantwoordelijke Innovatie Manager aan
2. Maak Innovatieteams met verschillende persoonlijkheidstypen
3. Scherm medewerkers zoveel mogelijk af van bureaucratie
4. Vernieuw tijdig 'vaste' teams, zorg voor mobiliteit
5. Zorg voor adequate beloning en waardering en stel een innovatie-award in

Kennismanagement

1. Laat lijsten met knelpunten circuleren, organiseer het verzamelen van oplossingen
2. Zorg dat mensen in de organisatie elkaar kunnen vinden en weten wie wat weet
3. Laat medewerkers kennismaken met creativiteitstechnieken en creatief denken
4. Laat medewerkers ook naar congressen gaan over onderwerpen die 'naast' het eigen vakgebied liggen
5. Houd regelmatig colloquia en workshops om kennis en ideeën uit te wisselen

Houding en klimaat

1. Gebruik bij knelpunten bewust opinies van buiten
2. Geef medewerkers tijd om 'alleen maar' te denken
3. Luister goed naar nieuwe medewerkers, vraag wat hen bij uw organisatie opvalt
4. Fouten maken mag !
5. Laat de toewijding van het topmanagement zien door ferme statements én gedrag

Hoe gemakkelijk het nemen van adequate maatregelen en de succesvolle werking daarvan zal zijn hangt niet alleen af van de bewuste keuzes en houding van het topmanagement.

Iedere organisatie heeft haar eigen karakter, dat haar reflexen op veranderingen en haar attitude ten opzichte van innovatie bepaalt. Dat karakter wordt vaak gevormd door het soort producten en diensten in wisselwerking met de markten waarin geopereerd wordt, maar zeker ook door de dominante cognitieve stijl van management en medewerkers.

William Bridges geeft in zijn 'Character of Organizations' (2000) een typering van die karakters. Hij baseert zich daarbij op het gedachtegoed van Jung over persoonlijkheidstypen (zie ook bladzijde 13 e.v.) en vertaalt dat naar organisatiegedrag. Hij beschrijft het voorkeurgedrag en de reflexen van organisaties op veranderingen langs vier dimensies met elk twee tegengestelde oriëntaties.

Organisatiekarakters in Motto's

- <i>"Het antwoord is ergens extern, we moeten het alleen nog vinden"</i>	E - I	- <i>"Het antwoord hebben we zelf in huis, we moeten het alleen nog uitdokteren"</i>
- <i>"Verander de structuur en procedures"</i>	S - N	- <i>"Verander de strategie en waarden"</i>
- <i>"Doe de juiste dingen"</i>	T - F	- <i>"Werk in goede harmonie"</i>
- <i>"Kiezen of delen"</i>	J - P	- <i>"Grijp de kansen"</i>

De manier waarop ze energie krijgt om te handelen

Een 'Extraverte' organisatie zal zich richten op vragen uit de markt en op externe ontwikkelingen. Ze zal daarop gemakkelijk snel reageren en eventueel hulp van buiten zoeken als ze in de problemen komt. Een 'Introverte' organisatie zal eerder de eigen ideeën en vakkennis als uitgangspunt nemen voor haar handelen. Ze zal pas reageren als grondig is nagedacht. Bij problemen zal ze juist de gelederen sluiten en zelf naar oplossingen zoeken.

De manier waarop met informatie omgegaan wordt

Een 'Sensing' organisatie zal ontwikkelingen zien als een voortzetting van het verleden en daar hoogstens haar structuur en procedures aan willen aanpassen, terwijl een 'iNtuitive' organisatie ontwikkelingen eerder zal zien als een trendbreuk, zal geloven dat de toekomst maakbaar is en zal daarom haar strategie en kernwaarden grondig willen herzien.

De manier waarop besluitvorming plaatsvindt

Een 'Thinking' organisatie zal haar beslissingen vooral nemen in het perspectief van de te verwachten resultaten en meten langs de lat van principes, afspraken en logische keuzes, terwijl een 'Feeling' organisatie haar beslissingen veel meer zal laten afhangen van de impact op medewerkers en consensus en draagvlak als maat zal hanteren.

De manier waarop de organisatie met de omgeving omgaat

Een 'Judging' type organisatie zal snel en definitief knopen willen doorhakken en keuzes projectmatig willen implementeren, terwijl een 'Perceiving' organisatie beslissingen het liefst zal uitstellen, totdat ze meer specifieke informatie heeft en bij de implementatie haar opties willen openhouden om het alsnog anders te doen.

Het in kaart brengen en begrijpen van het organisatiekarakter met een cultuur diagnose-instrument als de Organisatie Type Indicator (OTI) is daarom een verstandige eerste stap.

Daarmee kan ook de reflex van de organisatie op kansen en bedreigingen, het omgaan met eigen sterkten en zwakten en haar oriëntatie op en gedrag bij innovatie beter begrepen worden. Maatregelen om een innovatief klimaat te scheppen kunnen dan beter 'tailor-made' ingezet en gemanaged worden.

Innovatief klimaat scheppen

Het 'Januskop' syndroom



2.2 De Innovatiemanager

Om de kansen op innovatie in organisaties te vergroten is een gunstig klimaat scheppen niet voldoende. Organisaties zouden ook structureel een nieuwe topverantwoordelijke voor innovatie moeten benoemen: een positie als Innovatiemanager, vergelijkbaar met die van de Kwaliteitsmanager. Maar daar waar de Kwaliteitsmanager vooral georiënteerd is op standaardisering en borging van processen, is de Innovatiemanager juist pleitbezorger voor het doorbreken van vaste patronen en regisseur van innovatieprocessen.

De Innovatiemanager is de topverantwoordelijke in de organisatie voor het managen van innovatieprocessen. Deze Innovatiemanager zou voortdurend een beroep moeten kunnen doen op zogenaamde Innovatieteams. Die Innovatieteams zouden dan kunnen bestaan uit vrijwillige vertegenwoordigers van de verschillende organisatieonderdelen.

De Innovatiemanager heeft daarbij als missie:

- Medewerkers te stimuleren met innovatieve ideeën te komen.
- Innovatieteams te vormen en te faciliteren.
- Gedurfde thema's aan de orde te stellen.
- 'What if...' en 'How else...' vragen te stellen.
- Ideeën in het bedrijf te verzamelen en te evalueren.
- Ideeën en visies vorm te geven.
- Denkrimte en tijd te bewaken die nodig is om tot innovatie te komen.
- Voor draagvlak te zorgen in alle geledingen in de organisatie.

Dit vraagt van een innovatiemanager bijzondere competenties.

Competenties van de Innovatiemanager



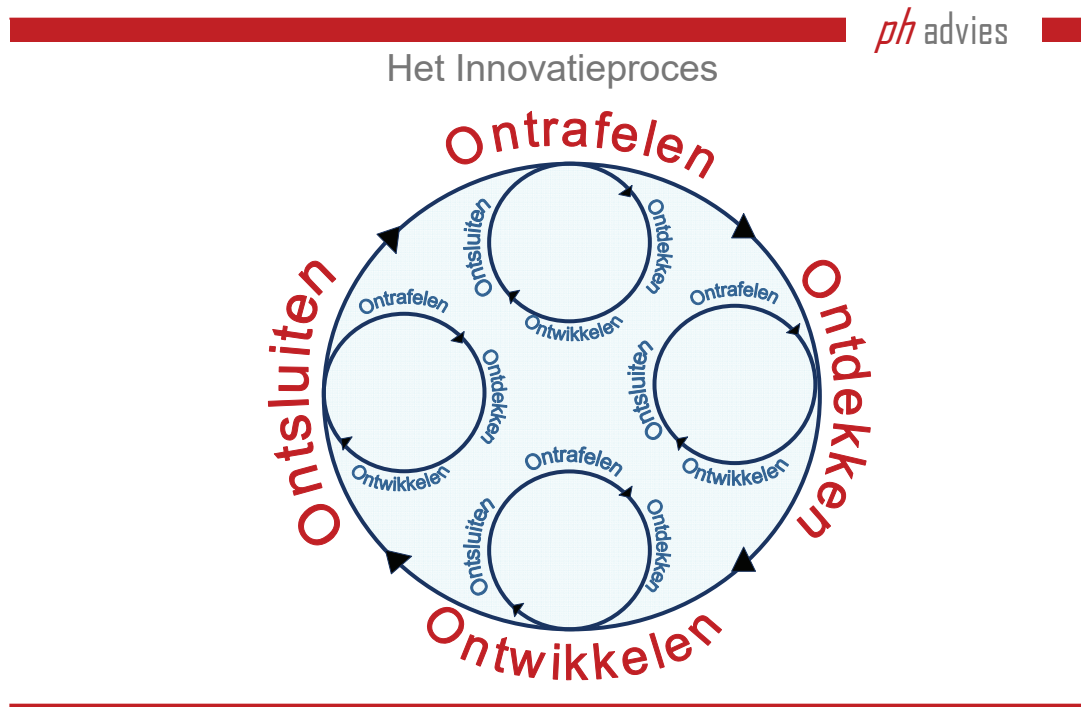
Om dit innovatieproces succesvol te regisseren is kennis en begrip van het eigen karakter van de organisatie en haar onderdelen nodig. Er is echter ook kennis en inzicht nodig van het innovatieproces zelf en van de kwaliteiten van medewerkers en hun potentiële bijdragen aan het innovatieproces. Kennis van en vaardigheden in het toepassen van idee-generatietechnieken zijn, naast goed luisteren, organisationsensitiviteit en realiteitszin, eveneens belangrijke competenties.

3 REGISSEREN VAN HET INNOVATIEPROCES

3.1 Het innovatieproces

Succesvol innoveren is het succesvol doorlopen van vier verschillende stadia:

Ontrafelen (define) – Ontdekken (discover) - Ontwikkelen (develop) – Ontsluiten (deliver).



Ontrafelen

De eerste stap is het ontrafelen van het probleem. Het gaat om het eenduidig beantwoorden van de vraag: wat is de aard van ons probleem en wat willen we eigenlijk oplossen?

Te vaak wordt deze stap overgeslagen of te snel als beantwoord of bekend beschouwd. Dat leidt daardoor vervolgens tot symptoombestrijding in plaats van het probleem en zijn oorzaken bij de wortels aan te pakken.

Ontdekken

In deze fase is het van belang een scala aan ideeën te genereren die het probleem kunnen aanpakken. Voorwaarde is dat men openstaat voor een breed palet van alternatieve opties en kritische kanttekeningen vooralsnog achterwege laat. In deze fase is het van belang te divergeren. Er zijn verschillende idee-generatietechnieken die het 'out-of-the-box' denken kunnen bevorderen.

Ontwikkelen

In deze fase is het de bedoeling het aantal ideeën dat in de vorige fase gegenereerd is terug te brengen tot een aantal interessante, maar ook realistische opties. Dit proces van convergeren leidt vervolgens tot keuzes welke ideeën verder uitgewerkt zullen worden, welke ideeën het niet zullen halen en welke ideeën de opstap vormen tot andere, nieuwe en betere ideeën.

Ontsluiten

In deze fase wordt het idee planmatig en projectmatig in de praktijk gebracht. Er is een goede oplossing gekozen, het product of dienst wordt geproduceerd en op de markt gebracht. Soms blijkt de uitvoering toch nog op praktische problemen te stuiten en is het nodig een nieuwe cyclus of subcyclus in gang te zetten.

Het innovatieproces is een zeer flexibel proces en beperkt zich niet tot een specifieke vaste volgorde van activiteiten. Dikwijls heeft elk stadium in het innovatieproces zijn eigen minicyclus en is er sprake van overlap of samenloop van de vier verschillende stadia. Wel zullen alle vier stadia moeten worden doorlopen om tot daadwerkelijke innovatie te komen.

3.2 Regievariabelen

Om op een doelmatige wijze te kunnen ingrijpen en het innovatieproces in de juiste richting te laten bewegen voert de Innovatiemanager dus regie. Hij heeft daarvoor een aantal aangrijpingsmogelijkheden: de regievariabelen.

Dat zijn de zeven T's: thema, timing, tempo, toneel, toegang, toon en tol.

Regievariabelen

1. Thema	Bepaal de onderwerpen en baken ze af
2. Timing	Kies de juiste momenten
3. Tempo	Bepaal de snelheid
4. Toegang	Selecteer de deelnemende partijen
5. Toneel	Creëer de juiste condities en omgeving
6. Toon	Communiceer passend
7. Tol	Ben je bewust van ieders bijdrage

Deze zeven T's bieden de Innovatiemanager de mogelijkheid bewust keuzen te maken voor de activiteiten die hij binnen het innovatieproces regisseert. De T's zijn voor de procesmatige aanpak wat de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie voor de projectmatige aanpak zijn. De zeven T's zijn in vergelijking met de beheersaspecten wel veel minder instrumenteel.

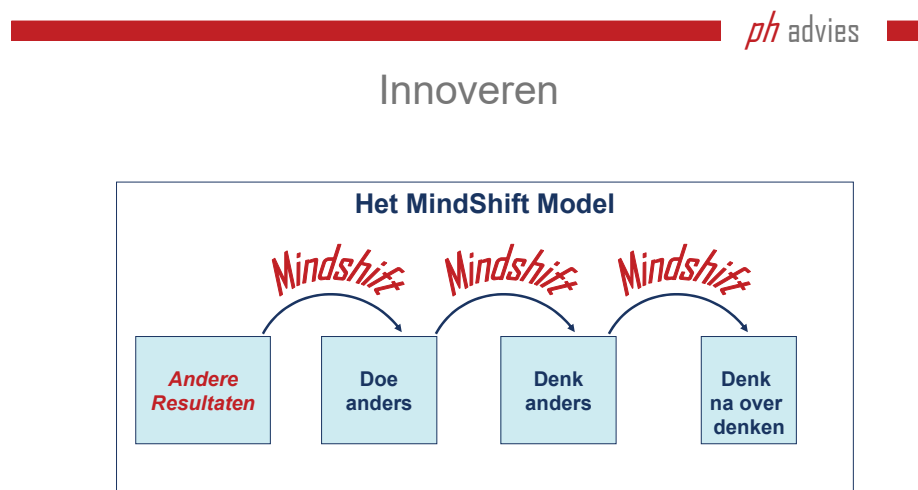
3.3 Anders denken, anders doen, andere resultaten.

Een Innovatie is een nieuw en ander resultaat. Een product, dienst of werkwijze die afwijkt van wat de organisatie daarvoor produceerde, leverde of deed. Om dat voor elkaar te krijgen en andere resultaten te boeken is volgens Rolf Smith (2002) een eerste 'mindshift' vereist. Om innovatief te zijn moeten we de dingen anders doen.

Maar om dingen anders te doen is een 'mindshift' van de tweede orde vereist: we moeten anders denken. Denken gaat aan doen vooraf. En voordat we anders kunnen denken moeten we ons bewust zijn van de manier waarop we doorgaans denken.

Dat vraagt een 'mindshift' van de derde orde: we moeten nadenken over de manier waarop we denken. En juist dat is een van de moeilijkste opgaven, omdat we daar normaal nooit bij stilstaan en we vaak onbewust vaste denkpatronen hebben ontwikkeld.

Toch moeten we wel. Immers de problemen waar we vandaag tegenaan lopen, kunnen niet opgelost worden door op dezelfde manier te denken waarmee we die problemen hebben laten ontstaan.



Het is van dus belang om na te denken over de wijze waarop we denken. Verschillende manieren van denken leiden immers tot verschillende oplossingsstijlen. Die leiden tot verschillende typen innovatieve ideeën en daarmee tot verschillende type innovaties.

Wanneer bij innovatie het accent vooral ligt op ideeën en oplossingen *hoe* zaken worden aangepakt spreken we ook wel van adaptieve innovatie. De onderliggende manier van denken gaat ervan uit dat het probleem een gegeven is en richt zich vooral op de vraag hoe dat probleem kan worden aangepakt of opgelost. Deze manier van denken is veel minder gericht op het exploreren of herdefiniëren van het probleem zelf.

Mensen die een voorkeur hebben voor het hanteren van deze probleemoplossingsstijl en voor deze manier van denken worden door Michael J. Kirton in zijn Adaption-Innovation Theorie (1976) ook wel 'Adaptors' genoemd.

Wanneer bij innovatie het accent eerder ligt op het ter discussie te stellen van de probleemstelling zelf spreken we ook wel van originele innovatie. De onderliggende manier van denken is erop gericht het probleem te herdefiniëren, vanuit een ander perspectief te benaderen of onderliggende vooronderstellingen ter discussie te stellen. Deze manier van denken heeft de focus vaak op het genereren van ideeën voor een meer radicale aanpak van problemen.

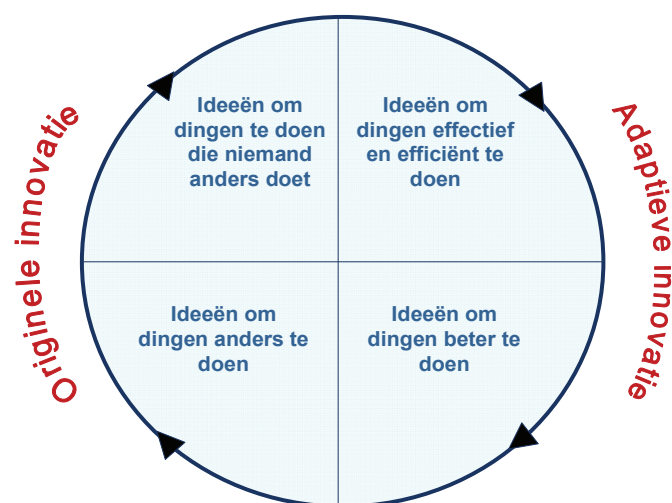
Mensen die een voorkeur hebben voor het hanteren van deze probleemoplossingsstijl en deze manier van denken worden door Kirton ook wel 'Innovators' genoemd. Adaptors en Innovators verschillen in de mate en manier waarin zij tot originele oplossingen komen, efficiënt zijn en zich aan regels en groepsnormen conformeren.

Het Ideeënlandschap is langs de lijn van 'adaptief – origineel' in kaart te brengen in vier hoofd categorieën:

- Ideeën om dingen effectief en efficiënt te doen;
- Ideeën om dingen beter te doen;
- Ideeën om dingen anders te doen;
- Ideeën om heel andere dingen te doen.



Categorieën innovatieve ideeën



Ideeën om dingen effectief en efficiënt te doen.

Bij dit type ideeën gaat het in feite steeds om het bedenken van de beste manier om iets te doen. Er is een interne focus. Bestaande producten, structuren, wegen en procedures zijn het uitgangspunt evenals het logische streven om ze snel, goedkoop en simpel te doen. Het adagium is *'de juiste dingen doen en ze op de juiste manier doen'*.

Voor organisaties betekent de implementatie van deze ideeën een gemakkelijke, goedkope en snel te realiseren innovatie, die weinig risico meebrengt.

Ideeën om dingen beter te doen.

Bij dit type ideeën gaat het om de vraag 'hoe kunnen we dingen beter doen?'. Aanscherping van bestaande procedures, het maken van een kwaliteitsslag, verbeteren van klanttevredenheid zijn vraagstukken voor dit type ideeën. Daarbij worden grenzen opgezocht en wordt minder strak vastgehouden aan bestaande structuren of procedures dan bij het type ideeën uit de vorige paragraaf. Motto hierbij: *'wat je doet kan altijd beter'*.

De focus ligt niet direct op andere resultaten, maar op andere manieren om tot resultaat te komen.

Ideeën om dingen anders te doen.

Bij dit type ideeën verschuift de focus van intern naar extern: van *'doen wat we deden, maar dan beter'*, naar *'doen wat anderen doen, maar dan aangepast'*. Dit vraagt 'out-of-the-box' denken, het vermogen om te visualiseren en opmerkzaamheid. Hier is het adagium *'wat goed is voor anderen is misschien ook wel goed voor ons'*. Werkwijzen of diensten die bij anderen succesvol zijn worden geadopteerd: overgenomen, bewerkt en toegepast op de eigen situatie. Het is 'the art of elegant stealing'.

Ideeën om heel andere dingen te doen.

Bij dit type ideeën zijn er geen voorbeelden, er is niemand of niets om te kopiëren. De focus ligt op het bewust loslaten en doorbreken van bestaande structuren, procedures, regels en rituelen. *'Dingen doen die niemand anders doet'* is hierbij het motto. Bij deze probleemoplossingsstijl wordt er als het ware een stap 'in de gekte' gemaakt. Problemen worden vanuit een totaal ander perspectief of standpunt benaderd. Dit type ideeën komt vaak niet tot implementatie omdat het grote risico's en weerstand met zich mee brengt, maar als ze tot uitvoering komen hebben ze een enorme impact.

Wanneer organisaties hun medewerkers effectiever kunnen betrekken in de verschillende stadia van het innovatieproces door gebruik te maken van inzicht over onderliggende denkprocessen, kan innovatie effectiever tot stand komen.

Reden om dieper in te gaan op de vraag welke type medewerker welke type ideeën bij voorkeur genereert en wat de consequenties daarvan zijn voor het samenstellen van Innovatieteams.

3.4 Persoonlijkheidstype en innovatie

Ieder mens heeft een persoonlijke, consistente en generieke set competenties die zijn oriëntatie op het verwerven en verwerken van informatie beïnvloed. Deze set mentale functies wordt ook wel cognitieve stijl genoemd.

De veronderstelling is dat ieder mens voortdurend een overweldigende hoeveelheid informatie krijgt, maar slechts aan een beperkt deel daarvan actief aandacht kan schenken. Mensen ontwikkelen daarom strategieën om die informatie te reduceren en te interpreteren. Die strategieën bepalen hun cognitieve stijl.

Het concept van verschillende cognitieve stijlen is de basis voor de persoonlijkheidstheorie van Carl Jung. Volgens Jung gebruikt ieder individu twee fundamentele mentale functies:

- **Een informatie verwervingsfunctie (waarnemen)** Deze kent een Sensing strategie en een Intuitive strategie. Deze verschillende strategieën om informatie te verwerven, te coderen en op te slaan ontwikkelen zich als gevolg van het filteringproces dat mensen gebruiken om informatie te selecteren die zij noodzakelijk achten om aandacht te besteden.
- **Een informatie evaluatiefunctie (oordelen)**, Deze kent een Thinking strategie en een Feeling strategie. Deze verschillende strategieën om informatie te interpreteren en te beoordelen ontwikkelen zich als gevolg van een specifiek probleemoplossend vermogen.

Een **Sensing strategie** betekent dat iemand liever werkt met bekende feiten en zaken dan verbanden zoekt tussen die feiten. Mensen met een Sensing strategie (S-types) zijn vaak convergente denkers en houden niet zo van nieuwe probleemstellingen of vragen, tenzij er standaard manieren bestaan om deze op te lossen. Zij houden van een ingeburgerde of bekende manier van aanpak en vinden het werken met al aangeleerde en ontwikkelde kennis en vaardigheden plezieriger dan het aanleren van nieuwe. Zij vergissen zich zelden als het feitelijkheden betreft, zijn veelal goed in precisiewerk en geduldig met routinezaken en werken met details.

Een **Intuitive strategie** betekent dat iemand bij voorkeur naar nieuwe mogelijkheden en verbanden zoekt tussen verschillende elementen of gegevens. Intuïtieve mensen (N-types) zijn vaak divergente denkers en houden van het oplossen van nieuwe probleemstellingen en niet van het vaak achter elkaar hetzelfde doen. Zij beleven meer plezier aan het aanleren van een nieuwe vaardigheid dan aan het toepassen daarvan. Zij werken met uitbarstingen van energie, gedreven door enthousiasme, afgewisseld met perioden van verslapping. Zij komen snel tot een mening of besluit en zijn ongeduldig als het gaat om routine en details.

Een **Thinking strategie** betekent dat iemand zijn oordeel bij voorkeur baseert op objectieve analyses en logisch denken en minder op subjectieve persoonlijke waarden, inzichten of meningen. Thinking

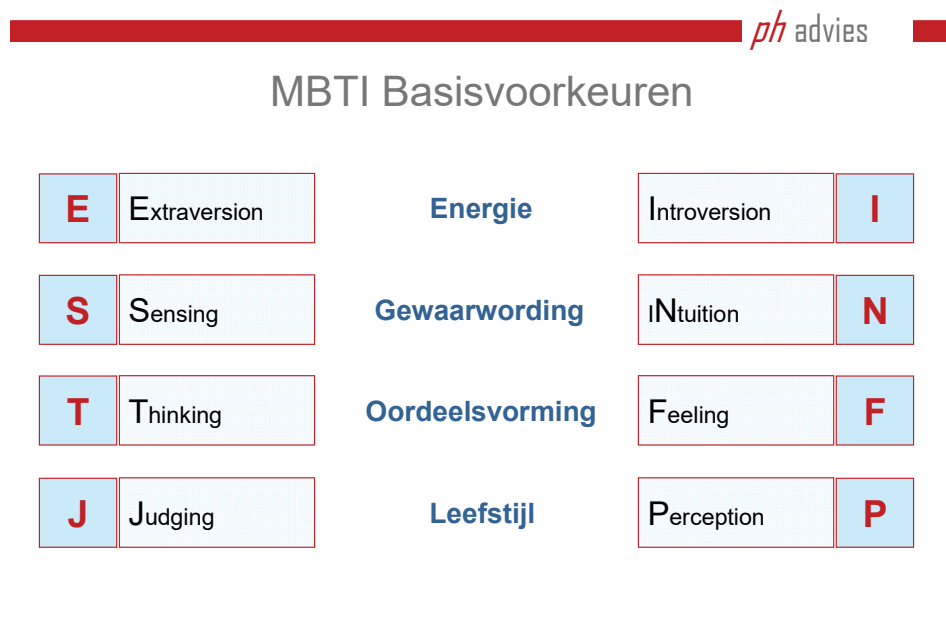
mensen (T-types) houden ervan zaken te analyseren en logisch te ordenen en geven niet gemakkelijk blijk van hun gevoelens en emoties. Zij voelen zich vaak ongemakkelijk in het omgaan met gevoelens en emoties van anderen. Zij neigen tot onpersoonlijk, objectief beslissen, waarbij ze soms te weinig aandacht besteden aan de wensen van anderen. Daarbij kunnen zij gevoelens van anderen kwetsen zonder zich dat bewust te zijn.

Een **Feeling strategie** betekent dat iemand zijn oordeel bij voorkeur baseert op subjectieve persoonlijke waarden en minder op objectieve analyse en logisch denken. Mensen met een Feeling strategie (F-types) zijn zich gewoonlijk sterk bewust van de ander en zijn gevoelens. Zij houden ervan anderen een plezier te doen, zelfs bij onbelangrijke zaken. F-types houden er niet van onplezierige boodschappen aan anderen te vertellen, houden van harmonie en zijn vaak hartelijk.

De combinatie van de strategieën op deze twee mentale functies (ST, SF, NT of NF) bepaalt de cognitieve stijl van iemand.

Jung ontdekte dat het gebruik van deze cognitieve stijlen wordt beïnvloed door de oriëntatie (**Extravert** of **Introvert**) ten opzichte van de buitenwereld en de wijze waarop met die buitenwereld wordt omgegaan (**Judging** of **Perceiving**).

Jungs theorie werd later verder uitgewerkt en vertaald naar praktische instrumenten en toepassingen door Katherine Briggs and Isabel Myers. Zij ontwikkelden de **MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator) waarmee basisvoorkeuren in kaart gebracht kunnen worden.



Extraverten zijn primair georiënteerd op de wereld om hen heen; zij focussen hun waarneming en oordeelvorming op mensen en dingen. Extraverten houden van afwisseling en actie, zijn vaak goed in het contact maken met anderen en zijn vaak ongeduldig als ze te maken hebben met langdurige of

traag verlopende werkzaamheden. Zij handelen vaak snel, soms zonder daarbij na te denken. Zij houden ervan mensen om zich heen te hebben en zijn gewoonlijk gemakkelijke pratens.

Introverten zijn primair georiënteerd op hun innerlijke wereld; zij neigen ertoe hun waarneming en oordeelsvorming te focussen op hun gedachten en ideeën. Introverten houden van rust om zich te kunnen concentreren, neigen naar zorgvuldig omgaan met details en houden niet van krachtige, slecht gefundeerde uitlatingen. Zij hebben moeite met het combineren van namen en gezichten, houden er vaak niet van door telefoontjes in hun werk gestoord of onderbroken te worden en werken graag alleen. Ze hebben soms moeite om spontaan met anderen te communiceren.

De wijze waarop iemand met de buitenwereld omgaat wordt bepaald door zijn voorkeur voor het gebruik van de informatieverwervingsfunctie (waarnemen of **Perceiving**) of van de informatie evaluatiefunctie (oordelen of **Judging**).

Een **Judging** stijl betekent dat iemand meer houdt van een geplande, ordelijke en vaststaande manier van leven, dan van een flexibele en spontane levensstijl. Mensen met een Judging stijl werken het beste wanneer zij hun werk kunnen plannen en volgens plan kunnen uitvoeren. Zij houden ervan zaken te regelen en af te ronden. Zij kunnen te snel tot besluiten komen en een hekel hebben aan het onderbreken van werkzaamheden voor werk met een hogere urgentie.

Een **Perceiving** stijl betekent dat iemand meer houdt van een flexibele en spontane levensstijl, dan van een goed georganiseerde, geplande en ordelijke manier van leven. Mensen met een Perceiving stijl reageren gemakkelijk direct op dingen die zij waarnemen en kunnen zich goed aan zich veranderende situaties aanpassen. Zij vinden het geen bezwaar zaken open te houden voor nieuwe informatie of aanpassingen. Zij kunnen daardoor moeite hebben om tot besluiten te komen en te veel zaken tegelijkertijd op te pakken en daardoor problemen krijgen met een goede afronding daarvan.

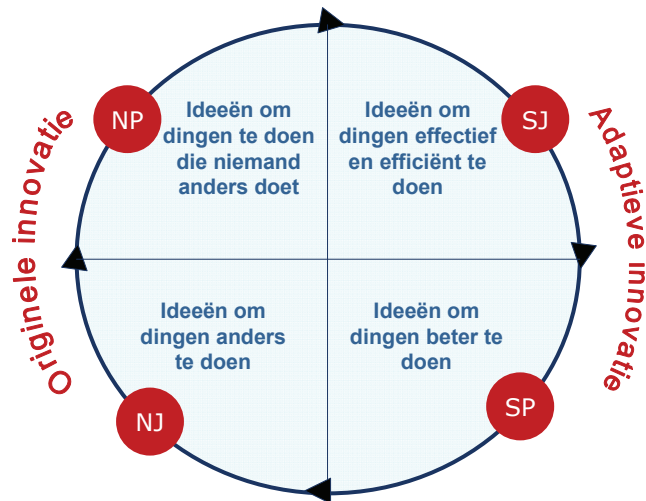
Met name de informatieverwervingsstrategie blijkt volgens Killen & Williams (2009) de sleutelstrategie te zijn in het denken bij innovatieprocessen.

Mensen met een voorkeur voor **Sensing** genereren vooral ideeën om dingen efficiënt, effectief en beter te doen, terwijl mensen met een voorkeur voor **Intuition** vooral ideeën genereren om dingen anders te doen of om heel andere dingen te doen.

Waar Sensing en Intuition vooral te maken hebben met ideeëngeneratie binnen het innovatieproces, hebben **Judging** en **Perceiving** vooral te maken met de implementatie van ideeën.

De attitude van mensen ten aanzien van innovatie wordt daarom bepaald door de combinatie van deze voorkeuren.

Innovatieve ideeën en Persoonlijkheidstype



De SJ innovatie attitude: efficiënt doen

Voor mensen met een voorkeur voor Sensing en Judging zijn concrete en gedetailleerde informatie en tijd sleutelfactoren in hun denkproces. SJ's bouwen vooral voort op hetgeen al bestaat. Informatie wordt vergeleken en beoordeeld tegen de achtergrond van hun eerder opgedane ervaringen. Er wordt gezocht naar discrepanties met situaties die succes of falen tot gevolg hadden.

Dit leidt tot ideeën om herhaling van fouten te voorkomen of tot ideeën om zaken efficiënter en effectiever te doen.

SJ's zijn in hun acties vooral bezig met het **realiseren** van zaken. Ze zoeken steeds een praktische aanpak en uitkomst. Hun kracht in het innovatieproces komt vooral in de ontsluitingsfase tot zijn recht waar ideeën daadwerkelijk geïmplementeerd moeten worden.

De SP innovatie attitude: verbeteren

Voor mensen met een voorkeur voor Sensing en Perceiving is de actualiteit en realiteit leidend in hun denkproces. Ze zijn voortdurend gefocust op informatie die bijdraagt aan het verbeteren van die realiteit: het functioneren van bestaande processen, procedures en werkwijzen. Vanuit dat perspectief kunnen ze ook gemakkelijk stoppen met dingen die niet per se gedaan hoeven worden.

SP's zijn in hun acties voortdurend bezig om zaken helder te krijgen en te **vereenvoudigen**. In innovatieprocessen komt hun kracht vooral in de eerste fase bij het ontrafelen van problemen tot zijn recht. Ze blijven daar vaak mee bezig totdat een accurate definitie van het probleem is geformuleerd, met name om later tijdverlies te voorkomen. Pas dan zijn ze in staat de andere fasen van het innovatieproces in te gaan.

De NJ innovatie attitude: dingen anders doen

Voor mensen met een voorkeur voor Intuition en Judging is het organiseren en plannen van de uitvoering van hun ideeën en inzichten essentieel. NJ's kunnen gemakkelijk ideeën lenen van anderen en die ideeën zo bewerken dat ze toepasbaar worden voor de oplossing van vraagstukken waar ze voor staan. Ze zien gemakkelijk patronen in complexe vraagstukken en overeenkomsten met andere omgevingen en contexten en zijn sterk in het combineren en verbinden daarvan met eigen situaties.

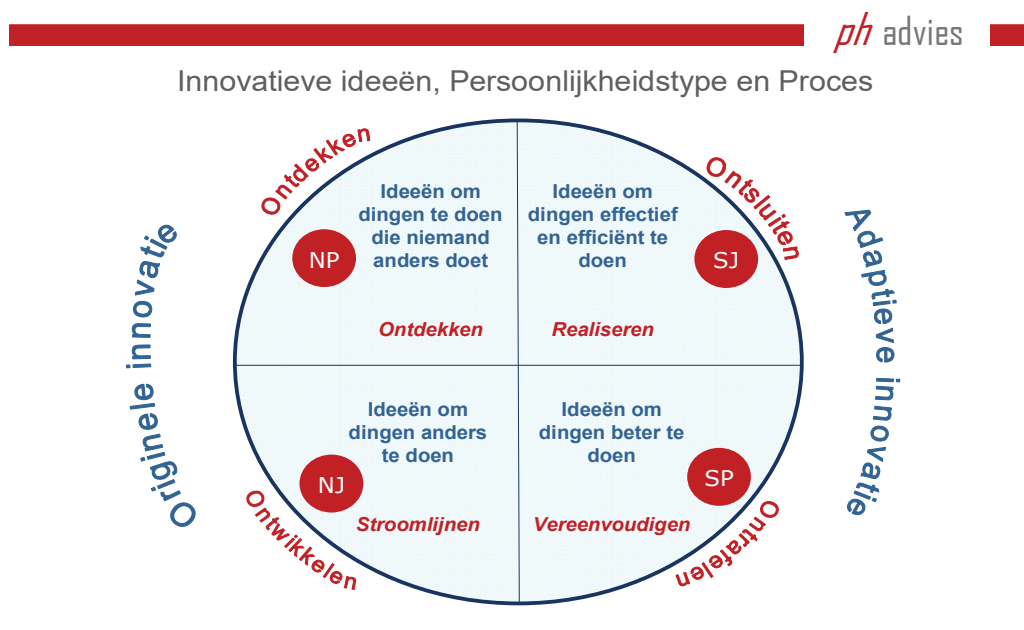
NJ's zijn in hun acties bezig met het adopteren van ideeën en ze te **stroomlijnen** naar de behoeften van de organisatie en de oplossing van problemen. Ze zijn pas tevreden als een van die ideeën ook daadwerkelijk geïmplementeerd gaat worden. In innovatieprocessen komt hun kracht vooral tot uiting in de ontwikkelfase, wanneer divergeren en alternatieven genereren overgaat in convergeren en kiezen van het beste alternatief.

De NP innovatie attitude: andere dingen doen

Mensen met een voorkeur voor Intuition en Perceiving krijgen vooral energie van het proces om samen ideeën te genereren en daarop voort te associëren. Uitdagende en originele alternatieven genereren en daar het potentieel van zien is het levenselixer in hun denkproces. Ze laten zich daarbij niet hinderen door de beperkingen van mensen en middelen in de realiteit. Hun attitude: 'niets is onmogelijk'.

NP's zijn in hun acties vooral bezig met het **ontdekken** van nieuwe wegen. In het innovatieproces komt hun kracht vooral tot uiting in de ontdekkingsfase. Hun energie en belangstelling is minder gericht op de daadwerkelijke implementatie van die ideeën.

Wanneer we het innovatieproces combineren met de verschillende persoonlijkheidstypen en hun denkkraft ontstaat het volgende innovatielandschap:



3.5 Innovatieteams

Bij het bewust sturen van innovatieprocessen kan gebruik worden gemaakt van de inzichten in de denkprocessen van verschillende typen medewerkers en van de inzichten in het karakter van de organisatie en haar reflex op veranderingen.

Door zorgvuldig innovatieteams samen te stellen, die bestaan uit een diversiteit aan persoonlijkheidstypen (dus waarin de SJ's, SP's, NJ's en NP's vertegenwoordigd zijn) of die juist een specifieke dominante attitude hebben, kan de organisatie effectief gebruik maken van de potentiële kracht van de teamleden in de verschillende fasen van het innovatieproces.

De Innovatiemanager zou gewapend met deze inzichten regelmatig probleem- of themagerichte 'Denksafari's' met deze Innovatieteams kunnen organiseren en innovatieprocessen gericht initiëren en regisseren. Kennis van de kracht en de valkuilen van ieder van de teamleden zal bij de Innovatiemanager en de teamleden zelf het respect voor ieders bijdrage vergroten.

Dominante oriëntatie in Innovatieteams

Introverte teams	Hebben tijd nodig om zelf de oplossingen te bedenken en vergeten mogelijk te communiceren wat ze bedacht hebben.
Extraverte teams	Reageren snel en springen gemakkelijk van de hak op de tak en communiceren mogelijk te vaak en te veel onvoldragen ideeën.
Sensing teams	Zullen werken aan een stap voor stap innovatie.
Intuitive teams	Zullen rigoureuze innovaties nastreven.
Feeling teams	Besteden aandacht aan de potentiële impact van innovatie op mensen.
Thinking teams	Proberen de logisch juiste en zakelijke oplossingen te vinden.
Judging teams	Zijn gericht op de effectieve implementatie van innovatie.
Perceiving teams	Willen innovatie die veel impact heeft.



Daarbij moeten **SJ-types** in Innovatieteams zich realiseren dat zij geduld moeten hebben bij brainstormsessies of bij het genereren van alternatieven die irrelevant lijken. Ze moeten hun oordeel uitstellen over wat zal werken of niet.

SP- types in Innovatieteams moeten er rekening mee houden dat je niet altijd alles van te voren kunt weten of helder kunt krijgen. Ze moeten vertrouwen op wat ze wel weten en de volgende stap in het proces durven zetten.

NJ-types in Innovatieteams moeten zich realiseren dat niet iedereen hun gedachtegang vanzelf kan volgen. Om effectief te zijn vraagt dat van hen om hun ideeën stap voor stap toe te lichten en uit te leggen, zodat iedereen het complete beeld heeft.

Tenslotte moeten de **NP-types** in Innovatieteams zich realiseren dat het genereren van originele ideeën nog niet de oplossing van een vraagstuk betekent. Ideeën genereren is geen doel op zichzelf, maar een middel om tot actie en implementatie te kunnen overgaan. Dat vraagt geduld en betrokkenheid bij het convergeren en uitwerken van haalbare oplossingen.

4 STIMULEREN VAN MINDSHIFTS

In essentie is de opgave van de Innovatiemanager en de Innovatieteams om bestaande processen, knelpunten of dilemma's vanuit een ander perspectief te benaderen dan binnen de organisatie gebruikelijk is: *anders denken* en *anders kijken*. Van daaruit kan dan een stap gemaakt worden naar *anders doen* en *andere resultaten*.

Dat vraagt bij de Denksafari's van de Innovatieteams om 'spelregels', een veilige 'speelruimte' om te denken en regelmatige oefening om vaste denkpatronen los te laten. Het gebruik van stimulerende technieken kan daarbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

Rolf Smith noemt in zijn boek 'The 7 Levels of Change' (2002) liefst vijftien technieken en tips om de noodzakelijke 'mindshifts' te bewerkstelligen.

Zijn eerste tip: schrijf een idee meteen op !

Roger De Bruyn geeft in zijn boek 'Paradijservaringen tegenover bedrijfsbelangen' (1997) de noodzakelijke spelregels en een overzicht van technieken en werkvormen tijdens Denksafari's.

4.1 Spelregels voor het creëren van een veilige denkrimte

1. Uitstel van Oordeel
2. Ideeën kennen geen grenzen, niets is onmogelijk,
3. Openheid in de groep, privacy naar buiten
4. Extra aandacht voor naïeve suggesties
5. Geen status, sterren en strepen gedrag
6. Terug naar de logica door een kritische selectie van de ideeën, dan pas rapportage.

Essentieel is dat de denkvrijheid gegarandeerd wordt.

4.2 Technieken

Het is dit kader niet de bedoeling een compleet overzicht en een uitgebreide beschrijving te geven van alle technieken en werkvormen. We beperken ons hier tot het noemen van drie soorten technieken die onder meer tijdens Denksafari's toegepast kunnen worden.

- Klimtechnieken

Klimtechnieken helpen om vanuit de comfortabele logica, de clichés en bekende patronen de grenzen op te zoeken en te overschrijden.

De vragen van de logische vragenbatterij '*wie, wat, waar, wanneer, waarom, hoe en met welke middelen*' worden aangevuld met provocatieve vragen '*wat als.... en hoe anders....*'

Voorbeelden van klimtechnieken zijn onder andere:

- Zoeken naar extra alternatieven.
- Vooronderstellingen opsporen en ter discussie stellen.
- Verrassende standpunten gebruiken om het probleem vanuit een ander perspectief te zien.

- Zweeftechnieken

Zweeftechnieken gaan een stap verder. Bij zweeftechnieken wordt de logica losgelaten. Deze technieken zijn bedoeld om een stap 'in de gekte' te durven maken, om te durven denken vanuit analogieën, poëzie en metaforen en daardoor op originele denkbeelden te komen.

Die denkbeelden vergroten bij terugkoppeling naar de originele probleemstelling de kans op doorbraken in patronen en Eureka-momenten.

Voorbeelden van deze technieken zijn onder andere:

- Provocatief gebruik van analogieën in de natuur.
- Hanteren van beeldspraak of metaforen.
- Toepassen van paradoxale analogieën.

- Groepstechnieken

Klim- en Zweeftechnieken kunnen door individuen gehanteerd worden, maar in groepsverband tijdens Denksafari's krijgen ze vaak een meerwaarde. Deelnemers gebruiken elkaar als hefboom om vaste patronen te doorbreken. Dat vraagt in groepsverband dan het hanteren en bewaken van de eerder genoemde spelregels. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor een onafhankelijke facilitator: iemand die het proces leidt, maar afstand tot de inhoud bewaart.

De facilitator moet zorgen voor het bewaken van 'deadlines' en een goede balans regisseren tussen orde en chaos, ludieke en serieuze elementen, betrokkenheid en vrijblijvendheid, formeel en informeel. Er moet ruimte zijn voor het genereren van ideeën, voor het laten bezinken van de opbrengst, maar ook voor het kritisch evalueren van de bruikbaarheid.

Voorbeelden van groepstechnieken zijn onder andere:

- Brainstorm
- Brainwriting
- Synectics

Welke techniek het meest adequaat is hangt nauw samen met de beschikbare tijd, de aard van het probleem, de samenstelling en het voorkeursgedrag van de groep. Uiteraard speelt ook de geoefendheid van de deelnemers met idee-generatietechnieken een rol.

Deze groepstechnieken hebben als gemeenschappelijk kenmerk, dat zij een aantal logische stappen kennen: starten met een briefing, ideeën genereren, de oogst herformuleren, incubatietijd inlassen, ideeën selecteren volgens gewenste criteria en tenslotte rapporteren.

Daarna kan de volgende fase in het innovatieproces ingezet worden, uiteraard met aandacht voor het ontwijken van de meest voorkomende valkuilen.

Bij de uitwerking en implementatie van ideeën is een projectmatige aanpak vaak een goede werkwijze. Deze aanpak werken we in het artikel '**Succesvol Projectmatig werken**' (zie ook www.phadvies.nl) uit.

Hoe verder

Valkuilen

1. Het 'We zijn er idee'
 2. Als we het opschrijven is het geregeld
 3. Geen wie, wat en wanneer planning van acties
 4. Geen monitoring van de voortgang van acties door management
 5. Acties en projecten niet matchen met beleid of doelstellingen
 6. Alles tegelijk willen doen, daardoor niets afmaken
 7. Geen tijd, geld en capaciteit vrijmaken
 8. Geen balans tussen vastgesteld plan en voortschrijdend inzicht
 9. 'Oude' gewoonten en procedures meenemen
 10. Januskop syndroom
-

5 Tenslotte

We hebben in dit artikel aangegeven op welke manier organisaties hun innovatieve vermogen kunnen vergroten door rekening te houden met de volgende 10 aandachtspunten.

1. Neem structurele organisatorische maatregelen en schep een gunstig klimaat.
2. Breng het karakter van de organisatie in kaart om zicht te krijgen op haar onbewuste reflexen.
3. Benoem een Innovatiemanager, stel Innovatieteams samen en organiseer Denksafari's.
4. Manage het innovatieproces zelf goed, hanteer de regievariabelen effectief.
5. Stroomlijn de aanwezige denkkraft in de organisatie om het ideeënlandschap goed af te dekken.
6. Bedenk dat verschillende persoonlijkheidstypen een verschillende attitude hebben ten aanzien van innovatie en verschillende denkprocessen hanteren.
7. Houd rekening met aard van de verschillende fasen in het innovatieproces en het karakter van de organisatie zelf.
8. Hanteer spelregels en pas creativiteitstechnieken toe om 'Mindshifts' te stimuleren.
9. Organiseer de implementatie op een projectmatige manier.
10. Pas op voor de valkuilen. Realiseer je dat denken nog geen doen is!

BRONNEN

- Amabile, T.M. *Some factors affecting organizational creativity*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina USA, 1985
- Amabile, T.M. & Gryskiewicz S.S. *Creativity in the R&D laboratory*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina USA, technical report no 30, 1987
- Bridges W. *The Character of Organizations*, Davies Black Pub. Palo Alto California USA, 2000.
- Briggs-Myers I. & McCaulley M.H. *A Guide to the development and use of the Myers Briggs Type Indicator*, CPP inc, Palo Alto California USA, 1989
- De Bruyn R. *Paradijservaringen tegenover bedrijfsbelangen*, Creatief Atelier Windekind, Rumst België, 1997
- De Bruyn R & De Bruyn M. *Creativiteit, Alfa-Omega, Visie-Vorm*, Creatief Atelier Windekind, Rumst België, 1999
- De Bruyn R. & Vanosmael P. *Handboek voor het creatief denken*, DNB Pelckmans, Kapellen België, 1993.
- Hartman P.B.W. & Kraak F.A.J.T. *Developing your major asset, Professionals at work*, EACRO, 1991
- Hartman P.B.W. *Organisatie Type Indicator (OTI)*, ph advise bv.
- Hartman P.B.W. *Succesvol Projectmatig Werken*, www.phadvies.nl, 2007
- Killen D. & Williams G. *Introduction to Type and innovation*, CPP inc, Mountain View, California USA, 2009.
- Kirton M.J. *Adaptors and Innovators: A Description and Measure*. 1976, Journal of Applied Psychology 61(5), pp. 622-629.
- Lauwers B. *Keerpunt in het ideeënmanagement*, Creatief Atelier Windekind, Rumst België, 1997.
- Smith R. *The Seven Levels of Change*, Tapestry Press, Irving, Texas USA, 2002.
- Wall S.J. & White R.P. *Managing New Product Development Strategically*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina USA, 1989

Over de auteur

Paul B. W. Hartman (1952) studeerde arbeid- en organisatiepsychologie aan de universiteit van Tilburg.

Hij was daarna ruim tien jaar werkzaam in verschillende onderzoeksorganisaties op het gebied van personeel en organisatie, onder meer als hoofd Personeels- en Organisatieontwikkeling bij TNO en daarna zestien jaar als partner, manager en senior adviseur verbonden aan Leeuwendaal advies in Rijswijk.

Sinds 2007 is hij eigenaar van **phadvies bv** een adviesbureau op het gebied van management en organisatievraagstukken.



Drs. Paul B.W. Hartman, Mob 06 47047563