

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 4

12-2020

jaargang 10

Toekomst

Ger Driesen:

De toekomst is voorspelbaar

Mike Hoogveld:

Futureproof

Anne Boon & Wouter Robijn:

Safety first



■ Egbert Edelbroek & Lennert Böhmer

Meer lef en innovatie zonder crisis

Alsmaar toenemende turbulentie vraagt van organisaties al een stevige dosis wendbaarheid. Corona doet daar nog een grote schep bovenop. Zo'n crisis geeft veel ellende, maar we leren er ook veel van en innovaties versnellen sterk. Hoe komt het dat sommige bedrijven geen crisis nodig hebben om deze versnelling te bereiken? En hoe kun je je innovatiekracht behouden als de druk van de crisis weer wegebt?

Een crisis dwingt tot aanpassing, tot experimenteren met nieuwe manieren om de boel draaiende te houden. Dat blijkt ook in deze coronatijd in hoog tempo onverwachts vaak innovaties op te leveren. "Innovaties die

normaal anderhalf jaar tijd kosten, worden nu in tien dagen gerealiseerd," aldus de CEO van een groot Nederlands softwarebedrijf. Waar normaal de legitimering stroef gaat om buiten de gebaande paden te gaan, mag in

crisistijd veel meer en kan het veel sneller. Ook de scholen van onze eigen kinderen meldden trots dat ze in slechts twee weken waren omgeschakeld naar online onderwijs. Zo waren we in eerste instantie ook collectief verbaasd dat ze in China in acht dagen een compleet ziekenhuis wisten te bouwen. Een paar weken later ontdekten we hoeveel daadkracht en snelheid we in eigen land blijken te hebben als het echt moet. Ineens zijn velen in staat belangrijke beslissingen te nemen met beperkte informatie, met Rutte en het Outbreak Management Team voorop; '100 procent besluiten met 50 procent informatie'.

“Never let a good crisis go to waste”

Winston Churchill

Vacuüm overbruggen loont

Dit latente vermogen is deels te verklaren doordat *quick-and-dirty* nu vaker de enige optie is en we ons volledige zorgvuldigheid nu niet altijd kunnen permitteren. In vakjargon: het normaal heersende legitimeringsvacuüm wordt nu door de noodzaak opengebroken. Het legitimeringsvacuüm is het gebrek aan bewijs en ervaring dat het afwijkende pad een goed pad is. Hoe groter de afwijking van het gangbare, hoe groter het vacuüm. Uit onderzoek van Prof. Van der Sluis (2012) blijkt dit een fuik waar vooral grote organisaties veelvuldig inlopen. Zij streven naar kwaliteit en efficiency en passen daarvoor centralisatie, standaardisering en hiërarchie toe. Maar die leiden vaak tot starre regels die flexibiliteit in de weg zitten.

Je buiten de gebaande paden begeven is spannend en je weet niet welke risico's je daar tegenkomt. Daar bevindt zich het vacuüm; het gebrek aan bewijs en ervaring dat het afwijkende pad een goed pad is. Het is daarom voor organisaties lastig te legitimeren om medewerkers daar (ook

zonder crisisonstandigheden) toe te laten. Tegelijkertijd bestaat het besef dat 90 procent van wat we leren buiten de comfortzone plaatsvindt. Maar hoe kun je dat dan toch op een verantwoorde manier benutten? Bedrijven die het lukt om dit legitimeringsvacuüm te overbruggen, presteren beter op het vlak van rendement, innovatie en wenbaarheid. Zowel uit internationaal onderzoek (INSEAD: Massa & Zhang, 2008) als uit Nederlands onderzoek naar innovatie (Sprenger & Teeuwisse, 2011) blijkt dat het organisaties veel oplevert om het legitimeringsvacuüm te overbruggen en daartoe het doorbreken van de regels in zekere mate te faciliteren: betere prestaties, nieuwe kansen en hogere rendementen. Ook is de werknemerstevredenheid hoger. Hoe lukt hen dit?

Wat doen zij slimmer?

De belangrijkste twee factoren hebben alles te maken met innovatief leiderschap en met het beter herkennen en ontginnen van het potentieel van medewerkers. Het management heeft een bepalende rol voor het klimaat door het goede voorbeeld te geven. Door zelf zichtbaar bezig te zijn met experimenteren en ook transparant te zijn als het niet tot het gehoopte resultaat leidt, dus door fouten te mogen maken. De andere factor zit hem in het benutten van het besef dat medewerkers in de praktijk vele malen veerkrachtiger en wendbaarder (en dus innovatiever) zijn dan zij zelf inschatten. De meeste medewerkers maken onnodig voorzichtige, risicomijdende besluiten doordat ze hun veerkracht vaak veel te laag inschatten. Uit onderzoek van Dylan Evans (2012) en Brené Brown (2014) blijken mensen in de meeste gevallen aanzienlijk veerkrachtiger dan zij hadden verwacht en zijn zij prima in staat zichzelf na tegenslagen te stabiliseren. Door ervaring op te doen met tegenslagen en het verwerken daarvan, kan het vertrouwen in de eigen veerkracht groeien.

Grote organisaties die hertoe ontwikkeltrajecten inzetten (met name gericht op lef en ondernemendheid), zien hun medewerkers een sterke groei doormaken. Hierbij ontdekken medewerkers hun veranderpotentie en merken ze dat hun veranderbereidheid en ontwikkelsnelheid meegroeien. Met innovatieve, ondernemende en tevreden medewerkers tot gevolg. Jaar in, jaar uit. De specifieke focus van lef en innovatie verschilt per organisatie en de omgeving waarin zij opereren. We stemmen deze ontwikkeltrajecten daarom altijd zorgvuldig af op onze opdrachtgevers.

Lef, innovatie, veerkracht en wendbaarheid

Om te voorkomen dat gebruikte begrippen als lef, innovatie, veerkracht en wendbaarheid en interpretaties daarvan door elkaar gaan lopen, geven we een korte toelichting. Van lef is sprake wanneer iemand een risico aangaat om daarmee een vooropgesteld doel te behalen. Daarbij moet angst getrotseerd worden (omdat het doel voor hem/haar belangrijk is en de uitkomst onzeker). Dit vermogen (lef) is nodig voor innovatie, ondernemerschap en wendbaarheid. Veerkracht is het vermogen om na tegenvallers de draad snel weer op te pakken en is onderdeel van wendbaarheid.

Hoe gebruik je deze crises optimaal?

We geven drie tips voor organisaties en HRD-professionals.

1. Expand your comfortzone

Als je een klimaat wilt creëren waarin lef en innovatie goed gedijen, dan wil je om te beginnen een aantrekkelijke boodschap vertellen. Het veel gepredikte, maar

weinig kansrijke devies voor mensen die aan hun lef willen werken luidt *Get out of your comfortzone!* Een onaantrekkelijker advies kunnen wij niet bedenken. Buiten je comfortzone is het vervelend, daar wil je niet zijn. Veel aantrekkelijker is het perspectief dat je je comfortzone kunt vergroten. En dat je daarvoor maar af en toe kleine stapjes daarbuiten hoeft te zetten.

Hoe groter de afwijking van het gangbare, hoe groter het vacuüm

Het perspectief wordt ook aantrekkelijker door naast organisatorische ook persoonlijke opbrengsten van lef ontwikkeling te benadrukken. Zoals het vergoten van impact, versnellen van persoonlijke groei en eerder realiseren van doelen en dromen. Een goed klimaat voor innovatie en dus lef vraagt behalve de juiste boodschap om een open dialoog. Het is belangrijk om duidelijk te zijn over welke vormen van lef je van belang vindt. Onderstaand jargon verrijkt deze dialoog en maakt beoogde doelen specifiek.

Het 'Lef Landschap' kent vijf hoofdgroepen, waarbij steeds iets anders op het spel staat. Uitdagingen in de praktijk kunnen ook een beroep doen op meerdere van deze varianten.

- Sociaal lef is nodig bij onder andere het bewaken van je grenzen, presenteren en onderhandelen. Je imago en de relatie tot anderen staat op het spel.
- Fysiek lef is nodig bij onder andere de omgang met agressieve personen of gevaarlijke dieren, stoffen of machines. Je lichaam en gezondheid staan op het spel.
- Zakelijk lef is nodig bij onder andere het alloceren van tijd en/of geld, terwijl de opbrengst onzeker is. Geïnvesteerde

resources staan op het spel als het misgaat.

- Psychologisch lef is nodig bij onder andere het loslaten van oude inzichten of overtuigingen over jezelf, anderen of situaties. Je zelfbeeld en wereldbeeld staan op het spel.
- Innovatief lef is nodig bij onder andere het ter discussie stellen van gewoonten, kaders en regels (in woord en daad). Je relatie met anderen en de status quo staan op het spel.

2. Organiseer en 'practice what you preach'

Je wilt dat mensen van je team of je afdeling zich innovatiever gedragen. Goed voorbeeld doet goed volgen. Volg daarbij ook het voorbeeld van innovatieve bedrijven om tijd en middelen voor experimenteren (en

implementeren van de goede ideeën) te budgetteren; boter bij de vis. Bespreek samen een streefpercentage van de omzet dat uit nieuwe diensten of producten gerealiseerd moet worden. En laat ruimte om te leren, dus om fouten te maken. Focus in zulke gevallen op leereffecten en getoond lef en waardeer het openlijk. Bespreek regelmatig welke regels wel of niet zinvol zijn. Velen voelen van nature een drempel om regels ter discussie te stellen. Formeel reflectiemomenten organiseren met juist dat als doel blijkt dan ook meer suggesties op te leveren.

Belangrijk is in dat opzicht ook de aard van de besluitvorming. Is deze meer gericht op het benutten van kansen of meer op vermijden en afwenden van bedreigingen? Innovatief gedrag bij medewerkers blijkt vaker te ontstaan

Praktijkvoorbeeld Antea Group

Een concreet voorbeeld van hoe het klimaat voor innovatie in de praktijk verrijkt wordt, is de Nederlandse tak van ingenieurs- en adviesbureau Antea Group. Hier hebben ze zogenaamde innovatietafels opgezet. Het doel: innovatieve ideeën stimuleren, snel evalueren én de kansrijke exemplaren direct ontwikkelen. Elk kwartaal mogen medewerkers hiertoe tijdens lunchbijeenkomsten hun ideeën pitchen en krijgen ze feedback van een interne jury. Het leidt niet alleen tot extra productie van innovatieve ideeën. Het maakt ook voor iedereen zichtbaar dat er een veilig klimaat is waar 'afwijkende' ideeën welkom zijn en zelfs openlijk gewaardeerd worden. De innovatietafels sluiten in dat licht prima aan op hun ontwikkeltrajecten ('Heldenprogramma's') waarmee young professionals aan lef en innovatie mogen werken.

Innovatiemanager Harmen Tjeerdsma verklaart het succes door drie factoren:

1. Boter bij de vis: voor goede ideeën wordt budget vrijgemaakt voor doorontwikkeling en implementatie.
2. Commitment bij het management: de directie is altijd aanwezig bij deze lunchbijeenkomsten en alle businesslijnen committeren zich om bij elke innovatietafel minimaal één idee te pitchen.
3. Falen moet: Falen is leerzaam. Iedereen wordt daarom gestimuleerd mee te doen 'van groen tot grijs' en er vindt vooraf geen selectie plaats. Daarom gaat het oogsten van innovatie ook innovatief en met voldoende kans om te falen: snelle evaluatie (100% besluiten met 50% informatie) en direct ontwikkelen van kansrijke ideeën.

wanneer leidinggevendenden hierbij vaker focussen op kansen (en daarbij accepteren van risico's). Ook de balans tussen een meer intern of meer extern gerichte focus hangt daarmee samen. Ondernemende managers besteden meer tijd aan het volgen van ontwikkelingen (kansen) buiten de organisatie (om daar op in te kunnen spelen). Anderzijds zijn er ook managers die meer bezig zijn met de interne processen optimaliseren. Beiden zijn van belang, maar wanneer innovatie belangrijker wordt, draagt het extern gerichte type meer bij.

Het borgen van innovatie en lef begint al bij de selectie en vorming van leidinggevendenden. Het is van belang dat managementdevelopment-programma's voldoende aanmoedigen tot het vergroten van de comfortzone.

Dat gewenst gedrag (zoals innoveren en lef tonen of ontwikkelen) ook om borging vraagt middels HR-instrumenten spreekt wellicht voor zich. In dat licht is het zinvol om innovatief en moedig gedrag te vertalen in meetbare indicatoren, zodat het adequaat bevorderd kan worden door beoordelen, belonen, ontwikkelen, werving en selectie, functiewaardering en functieprofielen.

3. Benut en behoud draagvlak bij de homo stabilicus

De menselijke hang naar stabiliteit en het normale ritme zit bij velen diep verankerd in ons DNA. Vooral grote organisaties zijn daarom vaak al alert op de weinig wendbare SNIMFO-medewerkers ('staat-niet-in-mijn-functie-omschrijving'). De kans om te leren van deze crisis doet zich nu voor. Deze *window of opportunity* sluit zich ook weer. Benut het momentum en het draagvlak voor verandering zolang het er is. Gelukkig zitten veerkracht en wendbaarheid ook volop in ons DNA, dus grijp je kans en ga ermee aan de slag. Enige natuurlijke weerstand is te verwachten, dus

hou vol. Ga altijd voorzichtig om met het label 'weerstand'. Zo'n label kan gemakkelijk ervaren worden als een verwijt over fout of slecht gedrag, waardoor medewerkers past echt hun hakken in het zand gaan zetten. Vaak is weerstand niets minder dan het gezonde gedrag van medewerkers om tijd te krijgen om de veranderingen echt te begrijpen en te accepteren. Een natuurlijke reactie die past bij afscheid nemen van het oude en eigen maken van het nieuwe.

Het borgen van innovatie en lef begint al bij de selectie en vorming van leidinggevendenden

De afname van weerstand tegen verandering is meestal niet direct zichtbaar. Oordeel daarom niet te snel wanneer het zichtbaar resultaat beperkt is. Onzichtbaar kan een enorme ontwikkeling op gang gekomen zijn. Sommigen moeten eerst groeien van het niveau van zich niet kunnen voorstellen (dat ze meekunnen met een verandering), naar zich dat wel kunnen voorstellen en ook intern simuleren. Vervolgens is er een ontwikkeling naar dat ook te willen en naar de intentie om het zelfs uit te proberen. De stap van intentie naar gedrag maakt het pas zichtbaar. Bij mensen die minder snel meeveranderen, helpt het vaak om dat proces ook bespreekbaar te maken.

Draagvlak bevorderen voor innovatie en wendbaarheid vraagt naast organisatorische ingrepen (zie 2. Organiseer en *practice what you preach*) ook ontwikkelmogelijkheden op individueel niveau. Het maakt niet zoveel uit met welke je begint.

Mee kunnen komen met innovatie vraagt persoonlijke veerkracht. Individuele

copingstijlen hebben hierop veel invloed: de mate waarin mensen veranderingen en tegenslagen adequaat en tijdig verwerken. Copingstijlen kunnen meestal goed herkend en verbeterd worden. Dat geldt vaak ook voor het onderzoeken en transformeren van belemmerende gedachten, overtuigingen en gedragspatronen. Een belangrijke eerste stap is te onderzoeken of iemand vooral een *growth mindset* of meer een *fixed mindset* heeft. De eerste variant ondersteunt een veerkrachtige, constructieve, lerende houding (bij verandering of tegenslag). De tweede variant belemmert dit. Mensen kunnen onder de juiste begeleiding hun mindset op dit punt leren of afleren.

Mensen zijn natuurlijk niet onbepertt maakbaar en kneedbaar. Het nature-nurturedebat verschuift weliswaar geleidelijk richting *nurture*, maar aanleg zal altijd in belangrijke mate meespelen. Minder ontwikkelbare eigenschappen zijn in dit verband met name: een lage dispositie voor *openness to new* en een hoge dispositie voor *neuroticism*

(beiden dimensies uit de *Big Five*; bekend persoonlijkheidsmodel waarin karaktertrekken geclusterd zijn tot vijf dimensies. De andere drie dimensies van de Big Five zijn: *extraversion*, *agreeableness* en *conscientiousness*). Met minder aanleg kunnen mensen vaak nog steeds ruim voldoende groeien om met veranderingen mee te kunnen en willen. Maar niet altijd. En forceren is niet nodig. Soms is het voor alle partijen beter om iemand niet koste wat het kost binnen de organisatie te houden.

Innovatiekracht behouden na de crisis

Onder druk worden dingen vloeibaar en is er meer draagvlak voor innoveren. Organisaties die dat benutten, willen niet terugvallen in oude routines wanneer die druk wegebt. Hoe behoud je de opgedane innovatiekracht en draagvlak voor innoveren? En hoe zorg je dat die innovaties blijven doorontwikkelen? We gaven drie tips om de crisis optimaal te benutten. Ter aanvulling en samenvatting twee conclusies:

1. Het vraagt aandacht voor en borging van op innovatie gerichte persoonlijke

Praktijkvoorbeeld Optiflor

Een concreet voorbeeld van hoe een bedrijf in de praktijk werkt aan het wendbaarder maken van haar medewerkers is Optiflor, een sierteeltbedrijf met zeven vestigingen in Nederland dat met name levert aan handelsbedrijven en tuincentra in Europa. Naast de B2B-markt worden nu ook B2C-afzetmarkten verkend. Dat vraagt om een cultuuromslag waarin medewerkers meer worden uitgedaagd buiten hun vaste werkkaders te denken en handelen (vergelijk met SNIMFO). Dat is niet niks. Het is spannend om vaste vertrouwde gewoontes en kaders los te laten.

De innovaties gericht op B2C-markten en e-commerce konden en moesten door de coronacrisis versneld worden. Productinnovator Ruud Scheffers legt uit dat iedereen overtuigd en gemotiveerd was hieraan mee te werken. Nood breekt wet doordat in de sierteelt tijdelijk een vraaguitval van 98 procent was. Hierdoor besloten ze versneld te experimenteren met een online workshop en een pop-up store voor het maken van bloemstukken op basis van een zelf te bestellen paasbox. Ook kwam er een webshop voor online verkoop van de orchideeën en is een blijvend integraal team ontstaan van productontwikkeling en marketing.

ontwikkeling. Vaak wordt dit geschaard onder de noemer sociale innovatie. De kwaliteit daarvan bepaalt de mate waarin (technologische) innovaties succesvol zijn en blijven. Leren en innoveren vergen met name psychologisch lef (vergelijk met cognitieve flexibiliteit): voortschrijdende inzichten vragen om het loslaten van huidige inzichten. Het vraagt om het bijstellen van je beeld van de wereld en vaak ook van je zelfbeeld.

2. Het vraagt ontwikkelen van een moedige mindset die beseft en accepteert dat continu crises op de loer liggen. Zowel zichtbare als onzichtbare, zowel onvoorspelbare (zoals corona) als voorspelbare, zoals vergrijzing, disruptieve automatisering, klimaatverandering en -maatregelen en niet te vergeten de klassieke groeicrisis van groeiende organisaties. Niet vanuit een verlamdende *doomsday* bril, maar vanuit een gezonde spanning. Vanuit een *growth mindset* met

de focus op kansen en ruimte voor falen. Maak van crises dus je comfortzone. Maak veerkracht en innovatie deel van je DNA. ■

Referenties

- Brown, B. (2014). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Londen: Penguin Books.
- Evans, D. (2012). *Risk Intelligence. How to Live with uncertainty*. New York: Sion & Shuster.
- Massa, M., & Zhang, L. (2008). *Institutional Investors: Credit Supply Uncertainty and the Leverage of the Firm*. Fontainebleau: INSEAD Business School.
- Sprenger, C. & Teeuwisse, E. (2011). *Slim vakmanschap: Onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Van der Sluis, L. (2012). Hoeveel lef is ons lief, *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 2(1), 27.



Egbert Edelbroek kwam vroeg in aanraking met tegenslagen. De veerkracht en het lef die hij daardoor ontwikkelde, transformeerden hem van puber met forse angststoornis tot serieondernemer met lef. Lef bracht hem wendbaarheid, innovatiekracht en ondernemerschap. Met als ultiem voorbeeld de start van ruimtevaartbedrijf SpaceBorn United. In 2012 startte hij Lef Academy.



Lennert Böhmer ontwikkelde zijn passie voor lef en ondernemend gedrag in zijn eigen ontwikkeling. Als zwaar dyslectische leerling schopte hij het tot succesvol zelfstandig trainer en adviseur. Hij begeleidt ruim 15 jaar (young) professionals van grote organisaties in de door hem ontwikkelde Heldenprogramma's. Helden zijn voor hem gewone mensen die het spannend vinden en het toch doen en daarmee buitengewone resultaten boeken.