

MENTALE INNOVATIE

ZET HET LEVEN NAAR JE HAND

HANS VAN BREUKELLEN
BENNO DIEDERIKS
M.M.V. BAS KODDEN

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

INHOUD

SAMENVATTING	9
VOORWOORD door Hans van Breukelen	13
INLEIDING: WAT IS INNOVATIE?	19
Over vernieuwing en verbetering	19
Mentale innovatie	20
Waarom en voor wie is dit boek?	21
Indeling boek	22
NO ARMS, NO LEGS, NO LIMITS!	25
1 DE INNOVATIEVE MINDSET	29
Inleiding	29
Over persoonlijkheid en persoonlijke ontwikkeling	30
Emotionele en sociale ontwikkeling	31
Persoonlijk kompas	35
Je persoonlijkheid kan veranderen	36
Breinbeïnvloeding	39
Elementen van de innovatieve mindset: bevoegenheid	40
Elementen van de innovatieve mindset: flexibiliteit in denken	41
Elementen van de innovatieve mindset: trouw aan je eigen gevoel	45
Elementen van de innovatieve mindset: trots op succes	46
Leren van mensen met een innovatieve mindset	49
Samenvatting hoofdstuk 1	50

2	MENTALE INNOVATIE ALS TRAJECT	51
	Inleiding	51
	Mentale innovatie is een groeiproces	52
	Growth mindset, fixed mindset	54
	Groeien is toekomstbestendig worden	59
	De rol van leiderschap in het traject	62
	Leiderschap en mentale innovatie	65
	De stappen in het proces	68
	Samenvatting hoofdstuk 2	69
	DE DROMER	71
3	GROEIEN BEGINT MET BEWUSTZIJN (STAP 1)	73
	Je bewust worden van het groeiproces	73
	Het groeiproces van mentale innovatie	76
	Je bewust worden van je eigenheid	77
	Zelfbeeld	77
	Wanneer moet je je zelfbeeld herwaarderen?	78
	Oriënteren	82
	Investeren	83
	Je bewust worden van je gedrag	83
	Inspiratie opdoen	84
	Samenvatting hoofdstuk 3	86
	UITSPRAKEN OVER URGENTIE	87
	DE SCHAKER	91
4	DOELEN FORMULEREN EN PLANNEN MAKEN (STAP 2)	93
	Inzicht levert perspectief	94
	Een persoonlijke visie en waarden formuleren	95
	Willen, kunnen, durven en mogen	100
	Je ambities vormgeven	102
	Je talenten ontwikkelen	105
	Een uitdagende vraag formuleren	109
	Regisseur van eigen mentale ruimte	109
	Eigenaar worden van je groeiproces	110
	Keuzes maken is ook: weten wat je niet gaat doen	112
	Samenvatting hoofdstuk 4	114

UITSPRAKEN OVER BEVLOGENHEID	115
DE ARCHITECT	119
5 STAPPEN ZETTEN (STAP 3)	121
Het groeiproces strategisch richten	121
De zes principes die vrije beweegruimte creëren	123
Een groeiscenario schrijven	130
Besluitvaardigheid trainen	134
Motivatie als anker	136
Het water in	141
Samenvatting hoofdstuk 5	143
UITSPRAKEN OVER AANPASSINGSVERMOGEN	145
6 VOORUITGANG DEFINIËREN (STAP 4)	149
Inleiding	149
Observeren	150
Versterken en opheffen	151
Experimenteren en analyseren	152
Eerlijke communicatie	155
Analyseren	156
Ik vertrek... uit mijn vaste denkomgeving	158
Nieuw gedrag ontwikkelen	161
Visualiseren en jezelf bekijken	161
Ander taalgebruik	164
Samenvatting hoofdstuk 6	165
UITSPRAKEN OVER ZELFEFFECTIVITEIT	167
DE HELD	171
7 HET GROEIVERMOGEN VERGROTEN (STAP 5)	173
Wat is groeivermogen?	173
Motivatie om te leren en groeien	175
Werken aan motivatie	176
Werken aan flexibiliteit	179
Het geleerde toepassen in de praktijk	182
Leerstijl, leersnelheid	183

Je leervermogen in verhouding tot anderen	186
Samenvatting hoofdstuk 7	188
UITSPRAKEN OVER DOORZETTINGSVERMOGEN	189
8 VOLHOUDEN EN DOORZETTEN (STAP 6)	193
Inleiding	193
Zelfvertrouwen	194
Zelfeffectiviteit	196
Zelfregulering	199
Bevlogenheid	203
Uiteindelijk draait alles om 'grit'	207
Samenvatting hoofdstuk 8	210
NAWOORD door Bibian Mentel: It's all about Mentelity	211
BEGRIPPEN EN DEFINITIES	215
LITERATUUR	219
LIJST VAN OEFENINGEN	224
REGISTER	225
OVER DE AUTEURS	229
DIENSTEN	230
MENTELITY FOUNDATION	231

Samenvatting

Met name in organisaties is persoonlijke groei en ontwikkeling in lijn met de eigen talenten een groot goed. Dit boek beschrijft voor medewerkers en managers de elementen van een innovatieve mindset en zet een traject uit voor het versterken van de eigen innovatieve mindset.

De innovatieve mindset omvat de volgende kenmerken:

- ▶ bevoegenheid
- ▶ flexibiliteit in denken
- ▶ trouw aan het eigen gevoel
- ▶ trots op succes

Mentale innovatie is ‘op basis van bevoegenheid en doorzettingsvermogen, bewegen naar een leven zonder beperkingen, waarin zelfeffectiviteit en aanpassingsvermogen de doorslag geven’. Dit bewegen neemt de vorm aan van een innovatietraject, dat niet eenmalig is maar waar in feite doorlopend aan gewerkt kan worden. De kernwoorden bevoegenheid, doorzettingsvermogen, bewegen en zelfeffectiviteit (‘het vertrouwen in de eigen bekwaamheid om invloed uit te oefenen op de omgeving door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen’) vormen de basis voor de praktische aanpak in dit boek.

Het traject zoals het in dit boek wordt beschreven omvat praktisch gezien de volgende stappen:

1. Bewustwording van je eigenheid en van mentale innovatie als een groeiproces.
2. Doelen formuleren en plannen maken om te leren en jezelf te ontwikkelen.
3. Stappen zetten, dat wil zeggen in de praktijk oefenen met nieuwe ervaringen, groei, zelfreflectie.
4. Het meten en evalueren van het groeiproces.
5. Het groeivermogen vergroten en versterken.
6. Volhouden en doorzetten (omgaan met tegenslag, leren van goede en slechte ervaringen).

De hoofdstukindeling volgt deze stappen, die ook aansluiten op de online training. Alle elementen worden door middel van praktische tips en oefeningen, voorbeelden en wetenschappelijke onderbouwing concreet gemaakt.

Belangrijkste *takeaways*:

- ▶ Innovatie is nauw verwant aan leren, reflecteren en oefenen in de praktijk. Hier vertoont mentale innovatie parallellen met (technische) procesinnovatie en incrementele innovatie.
- ▶ Geslaagde persoonlijke groei is doorgaans een combinatie van een beter zicht op een onveranderlijke kern (de eigenheid) en vertrouwen in het eigen vermogen om te veranderen en nieuwe omstandigheden te omarmen (als ze gezien worden vanuit de eigenheid).
- ▶ Zowel zelfeffectiviteit (vertrouwen in de eigen bekwaamheid) als zelfreflectie (heb ik het goed gedaan, kan ik het beter of anders doen?) zijn essentieel bij een geslaagd mentale-innovatietraject.

- ▶ Vaak als vaststaand geaccepteerde eigenschappen ('besluitvaardig', 'gemotiveerd', 'risicodragend') kunnen wel degelijk geoefend en versterkt worden.
- ▶ Volhouden en doorzetten is essentieel. Dit klinkt voor de hand liggend, maar vaak wordt verondersteld dat een lezer inzicht verwerft en daarop zijn gedrag aanpast. De auteurs van dit boek realiseren zich dat inzicht op zich niets gaat veranderen. Volhouden kan ook een issue worden als het goed gaat: men wordt gemakzuchtig of gaat op de lauweren rusten.

VOORWOORD

Van een comeback naar duurzame verbetering

Het geluk van pech in het leven is, dat jij kunt bepalen hoe je ermee omgaat. De een wordt overmand door verdriet en de ander weet mensen nog te inspireren terwijl het noodlot hem boven het hoofd hangt. Als je urgentie voelt om je niet 'door het leven te laten pakken', blijf je voor jezelf perspectief houden. De kunst is om regie te nemen - zeker na een tegenslag maar eigenlijk ook als voortdurend proces.

Na de teleurstellende fase in mijn leven als technisch directeur van de KNVB had ik tijd nodig om mijzelf te resetten. Maar ook na het overlijden van mijn vrouw Karen moest ik weer in beweging komen. Als ik nu over haar denk en praat, komen vooral de mooie en gekke dingen die we meegemaakt hebben, of zaken die kenmerkend voor haar waren, naar boven. Zo blijft ze in mijn herinnering voortleven en kan ik verder.

Als ervaringsdeskundige weet ik dat mijn gedachten mijn gevoel bepalen en uiteindelijk mijn gedrag. Ik heb geleerd dat ik dus invloed moet uitoefenen op mijn gedachten. En daar ligt de sleutel om het leven naar je hand te zetten onder de meest nare omstandigheden die je als mens kunnen overkomen. Het verlies

van dierbaren, ontslag, burn-out faillissementen en onzekerheid over de toekomst; het zijn allemaal situaties waar verschillende mensen verschillend mee omgaan.

Dat hebben we ook kunnen zien bij mensen in de vitale beroepen tijdens de corona-uitbraak. De helden in ziekenhuizen en zorginstellingen die alles hebben gedaan om mensen te redden of te begeleiden naar het einde van hun leven. Leerkrachten die op korte termijn alles in het werk stelden om via de digitale snelweg hun leerlingen te onderwijzen. Het nieuwe thuiswerken voor vele werknemers. En natuurlijk de ouders die een totaal nieuw levensritme moesten ervaren. In de crisis bleek hoe flexibel mensen zijn. Hoeveel onvermoede mogelijkheden mensen hebben. Individueel en samen hebben we de schouders eronder gezet om het dagelijks leven op gang te houden.

Veranderen in het hier en nu

In mijn boek met Benno, *Maak je comeback*, gaven we acht praktische stappen om na een stevige ‘valpartij in het leven’ weer de regie terug te pakken. Opnieuw een levensinvulling aan jezelf geven waar je je weer nuttig en zinvol voelt. Dat boek ging over een incidentele comeback. Hoe kunnen we van een incidenteel succes een duurzame verandering maken? Hoe kunnen we vaker beter in ons vel zitten, waardoor we een eventuele tegenvaller makkelijker kunnen pareren?

Als ik die vraag voor mijzelf beantwoord, is het vrij simpel: door de juiste vragen aan mijzelf te stellen. Wie ben ik nou echt, wie wil ik zijn en wat wil ik nog graag bereiken in mijn leven? Het gaat over een combinatie van competenties en karaktereigenschappen met wensen, ambities en dromen. Wat wil ik nog, wat kan ik nog? Waar word ik echt blij van? Wat gun ik mijzelf nog? En vooral: wat durf ik nog!

INLEIDING: WAT IS INNOVATIE?

Over vernieuwing en verbetering

Als je in kranten en boeken leest over innovatie, gaat het vaak over technologische zaken, met name in de wetenschap en het bedrijfsleven. We zijn erdoor gefascineerd, en menig land staat zich erop voor een broedplaats van innovatie te zijn. Het is goed, zelfs noodzakelijk – aldus de voorstanders – voor de economie, het maatschappelijk leven en onze persoonlijk ontwikkeling. Innovatie maakt ons leven makkelijker, efficiënter.

Innovatie is vernieuwing, en vernieuwing betekent dat je oude patronen, oude systemen loslaat en vervangt door andere patronen en systemen. In de technische zin is het vaak de vervanging van een menselijke taak door een automatische taak, of een nieuwe taak of functie die voorheen niet mogelijk was. Is vernieuwing altijd verbetering? Dat kun je je van veel innovaties afvragen. Je kunt het doorgaans pas achteraf vaststellen. Het heeft veel te maken met de motivaties achter de vernieuwing.

In het bedrijfsleven is de drive om de concurrentie voor te blijven sterk. Je bent zelden de enige aanbieder van je product of dienst. Bedrijven onderzoeken continu hoe de markt zich ontwikkelt en haken in op bewuste of onbewuste behoeften van klanten. Nauwgezet wordt het koopgedrag geregistreerd en geanalyseerd. Vervolgens worden deze omgezet in nieuwe strategieën ofwel innovatieve acties.

Bedrijven en organisaties bestaan uit mensen. Een van de belangrijkste pijlers, wellicht zelfs de enige, om de innovatiekracht binnen bedrijven en organisaties te verbeteren is dan ook het stimuleren van de mentale innovatiekracht van medewerkers. Wetenschappers als Amabile, Gaspersz en Christensen geven aan dat een mindset van optimisme, creativiteit en weerbaarheid van medewerkers een fundamentele bijdrage levert aan de innovatiekracht en uiteindelijk zelfs het voortbestaan van een bedrijf.

Steeds meer leiders realiseren zich ook dat het aanmoedigen van mentale innovatie, creativiteit en originaliteit bij medewerkers van essentieel belang is om een concurrentievoordeel te behouden (Kodden et al., 2020). Maar tegenover deze wens en het cruciale belang van meer originaliteit en creativiteit staat een daarmee tegenstrijdig gegeven: uit onderzoek van bijvoorbeeld Gino (2016) onder ruim 2000 medewerkers van verschillende industrieën blijkt dat bijna de helft van de medewerkers regelmatig de druk voelt om te conformeren aan de organisatienormen. Wanneer dat gebeurt, neemt de creativiteit en de innovatiekracht van die organisatie juist enorm af, en wordt de slagvaardigheid van medewerkers minder.

Mentale innovatie

Uit het bovenstaande blijken twee zaken: er is grote druk in organisaties om te innoveren, en innovatie wordt gezocht in de

denkkracht van medewerkers. Maar organisaties zijn niet per se de beste plekken om mentale innovatie te stimuleren.

Laten we daarom eerst dieper ingaan op dat fenomeen van mentale innovatie. Wat is het, wat kan het voor je doen? Onze definitie van het proces en zijn uitkomst luidt: 'Op basis van bevologenheid en doorzettingsvermogen bewegen naar een leven zonder beperkingen, waarbij aanpassingsvermogen en zelfeffectiviteit de doorslag geven.' Wat het kort gezegd omvat, is een proces waarin je je eigenheid vindt en versterkt, en vanuit die eigenheid interne kracht, bevologenheid en focus ontwikkelt. Mentale innovatie stelt je in staat om beter te kiezen waarheen je wilt groeien en beter te reageren op veranderende omstandigheden.

In zekere zin is het boek dat je nu in handen hebt een vervolg op *Maak je comeback*. Dat boek richtte zich op mensen die vast zijn gelopen in hun leven of carrière, mensen die vaak door een proces of reeks gebeurtenissen tot stilstand waren gekomen of zelfs gestruikeld. Het is een veelvoorkomende situatie, die ertoe leidt dat veel mensen een coachtraject ingaan. Dat traject, lang of kort, heeft een einde op het moment dat de coachee het gevoel heeft weer energie, richting en perspectief in zijn of haar leven te hebben (Kodden & Hupkes, 2019).

Dit boek gaat door waar het vorige ophield. In onze definitie van mentale innovatie staat weliswaar 'bewegen naar' maar je zou ons verkeerd begrijpen als we denken dat dat een eenmalig traject is. Ook zonder crisis of terugval is het goed om jezelf te trainen in je innovativiteit ontwikkelen. Het gaat in dit boek dus veel meer om het bewustzijn van, en het ontwikkelen van, jouw vermogens om jezelf continu te ontwikkelen en te verbeteren. Het groei en leerproces waarvan we in dit boek zullen spreken, is een continu proces. Vandaar dat bevologenheid en doorzettingsvermogen er zulke belangrijke elementen van zijn.

Waarom en voor wie is dit boek?

In onze inschatting is mentale innovatie het knooppunt in een belangrijke wisselwerking. In je werk wordt er steeds meer flexibiliteit, creativiteit en assertiviteit van je verwacht. Maar voor je eigen ontwikkeling is een innovatieve mindset ook goed. Het houdt je gefocust, energiek, en maakt je weerbaar tegen de voortdurende veranderingen waarmee we moeten omgaan.

Mentale innovatie kan je helpen om uit een gevoel van stilstand of achteruitgang te komen, maar het kan je zoals gezegd ook helpen om in een modus van voortdurende verbetering te komen, zonder dat je het gevoel hebt dat je wordt voortgejaagd door omstandigheden die je niet kunt beïnvloeden. Het geeft je meer controle over je eigen verandertempo.

Dit boek is geschreven voor mensen in organisaties: of je nu medewerker, manager of leider bent, je zult met deze thema's te maken krijgen. Het is goed om vanuit directie, HR of middenmanagement naar mentale innovatie te kijken en er een goed beeld van te hebben. Maar uiteindelijk zijn we allemaal mensen die willen groeien, flexibel willen meebewegen met veranderende omstandigheden, en gelukkiger en tevredener met anderen willen samenwerken.

Indeling boek

De volgende hoofdstukken hebben de opzet van een werkplan. Het ontwikkelen of versterken van mentale innovatie, van een innovatieve mindset, verloopt langs een aantal fasen, die je voortdurend doorloopt. De grootste stappen zet je wellicht aan het begin, maar je zult merken dat je telkens weer nieuwe plannen kunt maken, gebaande paden doorbreken, enzovoort. Als je eenmaal doorhebt hoe je jezelf kunt trainen om je grenzen te verleggen, zul je vanzelf kansen herkennen om dat te blijven doen.

NO ARMS, NO LEGS, NO LIMITS!

Een weinig hoopvol begin

Op 25-jarige leeftijd raakte Dushka Vujicic in verwachting van haar eerste kind. Als vroedvrouw en kinderverpleegkundige wist ze wat haar te wachten stond: ze lette op wat ze at, was voorzichtig met medicijnen en dronk geen alcohol en slikte geen aspirines of andere pijnstillers. Tijdens haar zwangerschap bezocht ze de beste doktoren, die haar verzekerden dat de zwangerschap gladjes verliep. Op de echo's was niets afwijkends te zien.

Toch had Dushka steeds een angstig voorgevoel. Op de dag waarop ze was uitgerekend, zei ze regelmatig tegen haar echtgenoot Boris: 'Ik hoop maar zo dat alles goed is met de baby.' Toen begin december 1982 hun zoon werd geboren, vroeg Dushka direct aan de dokter: 'Is alles goed met de baby?' Het antwoord bleef echter uit en Dushka kreeg haar kind eerst niet te zien. In plaats van haar zoon aan haar te geven, riepen ze een kinderarts op, verhuisden haar naar een andere hoek van de zaal, overlegden met elkaar. Toen Dushka eindelijk een gezonde, luide schreeuw hoorde, voelde ze grote opluchting. Maar Boris, die tijdens de bevalling had

1

DE INNOVATIEVE MINDSET

Inleiding

Nick Vujicic was en is voor velen een ware inspiratiebron. Bas gebruikte hem de afgelopen jaren stevast tijdens zijn lezingen als voorbeeld van één van de belangrijkste persoonlijke energiebronnen voor passie en bevoegenheid: optimisme! Net zoals Bibi-an Mentel en Esther Vergeer voor velen gelden als Nederlandse voorbeelden. Niet alleen zijn zij ware kampioenen, ook zijn het personen die keer op keer grote tegenslagen overwonnen.

Natuurlijk had Nick Vujicics optimisme hem geholpen om door te zetten na een start van een leven dat voor menigeen te veel zou zijn geweest. Maar steeds meer beseften wij dat Nick – naast een uniek optimistische houding – een heel andere competentie had

ontwikkeld, die hem niet alleen in staat had gesteld om optimistisch te blijven, maar ook om zich verder te ontwikkelen. Nick had een doel gevonden – het inspireren van eenieder met of zonder fysieke of geestelijke tegenslag – en daarbij een instrument gecreëerd om dit doel tot uiting te brengen.

Nick is een begenadigd spreker. Door zijn positiviteit te koppelen aan een heldere ambitie bleek Nick als geen ander in staat om grote groepen mensen te inspireren het beste uit zichzelf te halen. Zijn slotvraag aan alle aanwezigen: ‘Hoe zorg jij ervoor dat ook jij een innovatieve mindset ontwikkelt die jou in staat stelt om boven jezelf uit te stijgen? Als ik het kan...’

Over persoonlijkheid en persoonlijke ontwikkeling

Vaak zie je bij jonge kinderen duidelijke karaktereigenschappen die toegeschreven worden aan de vader of moeder. Er wordt bijvoorbeeld gezegd: ‘Het is net haar vader, die is ook zo’n zorgelijk type.’ Of: ‘Het is net zijn moeder, die is ook zo handig en creatief.’ Deze eigenschappen zijn deels genetisch bepaald, maar niet uit steen gehouwen. Het zou zomaar kunnen dat zorgelijkheid in de loop der tijd verandert in vertrouwen of dat de creativiteit vooral vorm krijgt in wanordelijk gedrag. We stellen dus vast dat de interne factoren de genen zijn die voor een groot deel aan de wieg staan van onze persoonlijkheid, maar haar niet vastleggen.

Er zijn ook omgevingsinvloeden, de externe prikkels die we binnenkrijgen. Een baby is de wereld aan het verkennen en probeert allerlei zaken uit, ook zaken die gevaarlijk zijn of minder gewenst. De mate waarin de ouders het kind wel of niet goed opvoeden, het kind wel of niet corrigeren, wel of niet streng zijn – het zijn allemaal factoren die bijdragen aan de persoonlijkheidsvorming en karakterontwikkeling van het kind. Maar ook heel belangrijk: hoe leert een kind wat goed en fout is?

Uiteraard zijn er naast de ouders andere mensen die invloed hebben op hoe de persoonlijkheid van een kind zich zal ontwikkelen; de familie, burens, maar zeker ook de kinderen in zijn klas en zijn meester of juf. Zo komen er bij een kind heel veel verschillende prikkels en invloeden binnen die het zal moeten verwerken en een plek zal moeten geven.

Het kan nog lastiger worden als bijvoorbeeld opa en oma op een totaal verschillende manier met het kind omgaan dan de ouders. Dat kan erg verwarrend zijn. Op één lijn zitten en uniform denken en handelen is dus in het belang van een stabiele persoonlijkheidsontwikkeling bij kinderen.

Emotionele en sociale ontwikkeling

Wat we voelen en hoe we onze emoties ervaren staat aan de basis van wat we doen. Het heeft invloed op ons leven, vaak zelfs zonder dat we ons hiervan bewust zijn. In onze maatschappij wordt veel nadruk gelegd op kennis, verstand en ratio, maar het zijn juist emoties die het meest bepalend zijn voor hoe we ons kunnen redden in de praktijk van alledag.

Emoties zijn belangrijk voor de overleving van de mens en hebben biologisch en evolutionair gezien een belangrijke functie. Gevoelens kunnen bijvoorbeeld een signaalfunctie hebben; wat je voelt geldt als een waarschuwingssignaal dat er iets belangrijks aan de hand is of dat je ergens behoefte aan hebt. Emoties hebben ook een motiverende functie: ze sturen ons gedrag en geven ons de motivatie om te handelen (Morsch, Van Dijk & Kodden, 2020). Onze emoties spelen (soms zelfs meer dan ons verstand!) een belangrijke rol in hoe we belangrijke beslissingen nemen. Uit neuropsychologisch onderzoek blijkt zelfs dat mensen wier emoties ontregeld zijn (bijvoorbeeld door hersenschade) vaak grote moeite hebben met het maken van rationele