Innovatiemindset

Simone Ritter & Wendy Kwaks

Innovatie mindset

Wanneer harder rennen niet meer werkt

2026 Prometheus Amsterdam

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden te achterhalen. Aan hen die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op enig recht, wordt verzocht contact op te nemen met Uitgeverij Prometheus, Herengracht 48, 1015 BN Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

© 2026 Simone Ritter en Wendy Kwaks
Omslagontwerp Studio Rubio
Foto auteurs Jeannette Huisman
Lithografie afbeeldingen Pixel-it
Zetwerk ZetSpiegel, Leerdam
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 6162 0

Habe Geduld mit allem Ungelösten
und versuche, die Fragen selbst liebzuhaben.

Vrij naar Rainer Maria Rilke

Inhoud

Inleiding – Wendbaar zijn als de wereld verandert 9

DEEL I Waarom de innovatiemindset onmisbaar is

1 Vooruitgang is iets anders dan harder rennen 21
2 De mindset die beweging brengt 36
3 Hardnekkige illusies die innovatie in de weg staan 47

DEEL II De psychologische bouwstenen van de innovatiemindset

4 Kijken door een nieuw paar ogen 67
5 Je denkraam openzetten 91
6 Waarom vernieuwing eerst door het lichaam gaat 117
7 Van inzicht naar impact 131

DEEL III De bredere context die innovatie versterkt of verstikt

8 Hoe teams innovatie (on)mogelijk maken 155
9 Leiderschap als aanjager of remmer van vernieuwing 169
10 Innovatie als systeemvermogen 198
11 De mens in het tijdperk van 'slimme' technologie 220

DEEL IV De innovatiemindset in een veranderende wereld
12 Samen de toekomst bouwen 247

Woord van dank 276
Noten 277
Over de auteurs 286

Inleiding – Wendbaar zijn als de wereld verandert

'Houston, we have a problem'

Op 13 april 1970, ruim 300.000 kilometer van de aarde, klinkt een doffe knal. Een zuurstoftank aan boord van Apollo 13 – het Amerikaanse ruimteschip dat koers heeft gezet naar de maan – is geëxplodeerd. Wat begon als een zorgvuldig voorbereid avontuur verandert plotsklaps in een strijd om te overleven: 'Houston, we have a problem.' Door de explosie gaat niet alleen de zuurstoftank verloren, maar wordt ook een groot deel van de stroom- en watervoorziening aan boord uitgeschakeld. De temperatuur daalt snel en – erger nog – het CO_2-niveau in de cabine begint langzaam te stijgen. Als daar niet vlug een oplossing voor wordt gevonden, zal dat een levensbedreigende situatie veroorzaken voor de astronauten.

De communicatie met het Mission Control Center in Houston is gelukkig nog intact. Daar schakelt een groep ingenieurs onmiddellijk naar de hoogste staat van paraatheid. Ze weten dat de drie mannen in die kleine cabine slechts beperkt tijd hebben om het probleem onder controle te krijgen voordat het CO_2-niveau toxische waarden bereikt. En dat hun cognitieve presta-

ties door kou, uitputting en uiteindelijk zuurstofgebrek zullen afnemen, waardoor ze steeds minder in staat zullen zijn om te handelen.

Wat nodig is, is niets minder dan een wonder. Om dat af te dwingen, moet het team helder en flexibel blijven, hun emoties reguleren, razendsnel nieuwe ideeën bedenken, improviseren, experimenteren, samenwerken en snel besluiten wat te doen. De specialisten op de grond gaan op zoek naar materialen die ook voorhanden zijn in de capsule. Met ducttape, een stuk plastic en een sok knutselen ze razendsnel een noodfilter in elkaar. Daarna geven ze de astronauten via de radio stap voor stap instructies om het filter na te bouwen. Het is verre van perfect, maar het werkt. De astronauten overleven de vlucht. Waar de techniek NASA in de steek liet, redt de mindset van de ingenieurs de missie en daarmee het leven van de astronauten.

Niet technologie maar houding maakt het verschil

Gevraagd naar voorbeelden van innovatie noemen veel mensen technologisch hoogwaardige organisaties, zoals NASA, Google en Apple. Op de vraag wat maakt dat mensen aan deze bedrijven denken, wijzen ze vaak op de complexe techniek: raketten, verbrandingsmotoren, robots en maanlanders. Bij Google en Apple gaat het erom dat ze digitaal vooroplopen en dat ze werken in hippe omgevingen met creatieve werkwijzen als *design thinking*, *agile*, *lean*, *scrum* of *stand-ups*. En inderdaad: technologie, innovatiehubs en creatieve methoden zijn zeer herkenbare vormen om tot vernieuwing te komen. Tegelijkertijd zijn deze voorbeelden misleidend. Want technologie en methoden zijn slechts hulpmiddelen, geen wondermiddelen. Het bezitten van een

viool maakt niemand tot violist. Het is de muzikant die de noten tot leven wekt met zijn of haar vaardigheden, oefening en muzikaliteit. Zo werkt het ook met technologie en werkvormen. Zonder de juiste houding blijven het dure gadgets of oppervlakkige tools. Mét de juiste houding worden het ware versnellers van vernieuwing. Die juiste houding noemen wij een innovatiemindset: een andere manier van kijken, denken, voelen en handelen die je helpt om kansen te zien en te benutten en richting te vinden in onzekerheid. Je zou kunnen zeggen: de innovatiemindset is de sleutel tot wendbaarheid – een belangrijke voorwaarde om relevant te blijven in een wereld die razendsnel verandert.

De kunst van bewegen zonder vaste grond

Veel van wat decennialang vanzelfsprekend was, is dat niet meer. Technologie ontwikkelt zich steeds sneller. Systemen die eerder zekerheid boden, piepen en kraken. Maatschappelijke vraagstukken zijn uitdagend en raken steeds nauwer met elkaar verweven. Dat is niet per se nieuw – samenlevingen zijn altijd al complex geweest – maar de snelheid en schaal waarop problemen elkaar beïnvloeden is groter dan ooit. Wat zich op één terrein afspeelt, werkt vrijwel direct door op andere domeinen. Neem de energietransitie. Dat is niet alleen een technisch vraagstuk over duurzame bronnen, maar raakt woningbouw, geopolitiek, koopkracht, stikstofbeleid en de inrichting van het landschap. Of kijk naar digitalisering: die vergroot economische kansen, maar beïnvloedt tegelijk privacy, democratische processen, arbeidsmarktverhoudingen en mentale gezondheid. Vraagstukken laten zich steeds minder in één beleidskoker oplossen.

Misschien herken je de vragen die opkomen in zo'n periode van grote verandering: hoe houd je overzicht en blijf je in beweging wanneer je nog niet alle antwoorden hebt? Hoe blijf je relevant in een wereld die sneller verandert dan je kunt bijhouden? En hoe werk je aan vernieuwing en maatschappelijke ontwikkeling wanneer veranderingen zich blijven opstapelen? In sterk veranderende tijden schieten onze automatische reflexen tekort. We grijpen terug op zekerheden die er niet meer zijn, versnellen wanneer vertraging nodig is, of blijven optimaliseren terwijl de situatie om iets wezenlijk anders vraagt. Wat ooit werkte, werkt niet vanzelfsprekend opnieuw.

Het goede nieuws: waar oude zekerheden verdwijnen, ontstaat ook speelruimte voor nieuwe ideeën, en voor andere manieren van denken en doen. Ook is het een feit dat de toekomst ons niet simpelweg overkomt. We kunnen haar actief vormgeven, mits we over de juiste mindset beschikken. De ingenieurs en astronauten van de Apollo 13-missie beschikten over die mindset. Terwijl het zwaard van Damocles boven hun hoofd hing, bleven ze communiceren, vertrouwden ze elkaar en was er ruimte om afwijkende ideeën hardop te verkennen (ducttape en een paar sokken!). Hun missie slaagde niet dankzij de geavanceerde technologie – ze knutselden juist een oplossing in elkaar met huis-tuin-en-keukenspullen – maar doordat ze mentaal flexibel bleven en niet schroomden om te handelen, ook al was hun oplossing verre van perfect.

De mens als uitgangspunt

Of het nou gaat om een persoonlijke uitdaging, een procesverbetering in een organisatie of een grootschalige transformatie van

de manier waarop we samenleven – innovatie is mensenwerk. Maar in een poging de systemen om ons heen te perfectioneren, stellen we de echte uitdaging vaak uit: het veranderen van ons eigen denken en handelen. Dit boek confronteert deze uitdaging. We kiezen bewust de mens die op een bepaalde manier kijkt, denkt, voelt en handelt als uitgangspunt. Want het is de mens die iets anders zal moeten doen wanneer de omgeving verandert. Ons doel is daarmee niet om innovatie 'soft' te maken, maar juist effectiever. Want wie de menselijke dynamiek begrijpt, zal merken dat nieuwe middelen en methoden ineens veel krachtiger worden en helpen om een verandering op gang te brengen die niet alleen ergens wordt bedacht, maar die wordt geleefd in de praktijk.

Succesvolle innovatie vraagt niet alleen om vakinhoudelijke kennis of technische oplossingen. Minstens zo belangrijk zijn het creatieve vermogen en de psychologische veerkracht van mensen. Zolang we die menskant vergeten, verbruiken we veel energie, zonder zichtbaar resultaat. We blijven doen wat we altijd al deden, simpelweg omdat het vermogen ontbreekt om het anders te doen. Wat ons opvalt, is dat veel mensen en organisaties verandering graag buiten zichzelf plaatsen. Want verandering brengt onrust met zich mee, en die vermijden we liever. Daardoor lopen innovatie- en verandertrajecten zo vaak vast. De intentie is er, maar in de praktijk verandert er weinig.

Herkenbaar? Dan sta je niet alleen. We doen het allemaal. De oplossing voor verandering ligt dichterbij dan je denkt: in jezelf. En juist dat maakt het zo lastig, want het is de moeilijkste plek om eerlijk naar te kijken. Tegelijk ligt daar de grootste hefboom voor echte verandering. De sleutel tot innovatie zit in hoe we kijken, denken, voelen en handelen. Precies daar waar onze automatische patronen ons vaak beperken, begint de ruimte om het anders te doen.

Wat je in dit boek gaat ontdekken

Dit boek is geschreven voor mensen die midden in verandering staan en zoeken naar hun volgende stap. Voor professionals met verantwoordelijkheid, die beseffen dat optimaliseren niet langer volstaat. En voor iedereen die voelt: als ik de innovatiemindset begrijp en ermee leer werken, ben ik beter toegerust voor wat er ook komt. Al meer dan twintig jaar houden wij ons bezig met de innovatiemindset. We verdiepten ons in de wetenschap van creatief denken, innovatie en verandering, en onderzochten wat in de praktijk werkt. Daarbij zagen we vaak hoe nuance verloren gaat in een behoefte aan snelle oplossingen en overtuigende maar te eenvoudige verhalen. Wat ons drijft, is de wens om wetenschappelijke kennis over de innovatiemindset begrijpelijk en bruikbaar te maken. Om het grotere geheel zichtbaar te maken in plaats van losse puzzelstukjes. Want wie alleen fragmenten ziet, mist samenhang en richting. Wie zich een innovatiemindset eigen maakt, zal merken dat beweging mogelijk wordt. Zelfs wanneer vaste grond ontbreekt.

Dit boek is opgebouwd in vier delen die elkaar logisch opvolgen. Elk hoofdstuk belicht een ander aspect van de innovatiemindset, steeds met dezelfde vraag als leidraad: waar zitten de draaiknoppen voor wendbaarheid en vernieuwing die er werkelijk toe doen, en hoe kun je daar – vanuit welke rol dan ook – invloed op uitoefenen? We laten ons daarbij leiden door wat werkt: degelijke theorie, robuust onderzoek, ervaring en bewezen praktijkvoorbeelden.

Deel 1: *Waarom een innovatiemindset onmisbaar is* – In het eerste deel laten we zien waarom een innovatiemindset geen luxe is, maar een noodzakelijke voorwaarde om relevant te blijven

in een wereld van voortdurende verandering. We onderzoeken waarom harder werken en strakker sturen vaak niet tot echte vernieuwing leiden, en bouwen aan een helder begrip van wat de innovatiemindset werkelijk is: een manier van kijken, denken, voelen en handelen die vernieuwing mogelijk maakt. Daarnaast ontrafelen we hardnekkige mythes over creatief denken die succesvol innoveren in de weg staan.

Deel II: *De psychologische bouwstenen van een innovatiemindset* – Begrijp je eenmaal wat een innovatiemindset is, dan volgt vanzelf de vraag: hoe ontwikkel je die? In dit deel verkennen we hoe je een innovatiemindset vormt, en waarom die in de praktijk zo lastig te ontwikkelen is. Hiervoor duiken we in de psychologische fundamenten van de innovatiemindset. Je ontdekt dat een innovatiemindset geen vaststaande eigenschap is, maar een samenspel van psychologische processen. We verkennen de samenhang tussen hoofd, hart en handen en laten zien dat de innovatiemindset een trainbaar vermogen is dat je stap voor stap kunt ontwikkelen.

Deel III: *De bredere context: versterker of verstikker van de innovatiemindset* – In dit deel verschuift de focus van het individu naar de omgeving waarin vernieuwing plaatsvindt. Een innovatiemindset ontstaat namelijk nooit in een vacuüm, maar komt pas echt tot leven in interactie met anderen en binnen de systemen waarin we leven en werken. We laten zien hoe teams, leiderschap en organisaties de ruimte voor vernieuwing kunnen vergroten, of juist onbedoeld kunnen verkleinen. We onderzoeken wat er gebeurt wanneer creativiteit in teams een collectief proces wordt, welke rol leiders spelen in het stimuleren of afremmen van vernieuwing, en hoe structuur, cultuur en routines bepalen wat wel en niet mogelijk wordt. We staan ook stil bij de invloed van technologie, en onderzoeken wanneer die ons crea-

tieve denken versterkt en wanneer ze dat juist vernauwt. Zo wordt duidelijk dat de innovatiemindset niet alleen een individuele prestatie is, maar het resultaat van een samenspel tussen mens en context. Die context kan bewust worden vormgegeven om vernieuwing mogelijk te maken.

Deel IV: *De innovatiemindset in tijden van onzekerheid* – In dit deel plaatsen we de innovatiemindset in de bredere maatschappelijke context. We verkennen hoe vernieuwing ontstaat in netwerken, ecosystemen en nieuwe vormen van samenwerken, en waarom innovatie niet alleen draait om wat technisch mogelijk is, maar ook om waarden, richting en rechtvaardigheid. Tot slot laten we zien dat een innovatiemindset onlosmakelijk verbonden is met een leven lang leren: de bereidheid om te blijven groeien, jezelf opnieuw uit te vinden en vanaf je eigen plek bij te dragen aan de wereld.

Het centrale inzicht van dit boek is eenvoudig en veeleisend tegelijk: vernieuwing ontstaat niet buiten je, maar ook niet los van je omgeving. Ze vraagt om een behendig samenspel tussen jou en je context, tussen waarnemen, voelen en denken, en tussen weten en doen. Dit boek maakt die samenhang zichtbaar en biedt een kompas dat richting geeft in een wereld die razendsnel verandert.

Niet vasthouden aan wat is, maar bouwen aan wat kan ontstaan

Wanneer je werkt aan innovatie of vernieuwing, of voor een meer persoonlijke verandering staat, heb je ongetwijfeld baat bij een steuntje in de rug. Want aan het begin is er zelden een