

#2



## KLANTEN WIJZEN DE WEG

Wie de update van een softwarepakket installeert komt tot een merkwaardige ontdekking. Veel van de nieuwe toepassingen zijn niet het resultaat van een vernieuwing van de maker, maar van een ontdekking door de gebruiker. De software kan onverwacht veel meer dan de maker vooraf kon bedenken. Soms heb je de ogen van de klant nodig om de volledige potentie van een product te ontdekken.





#7

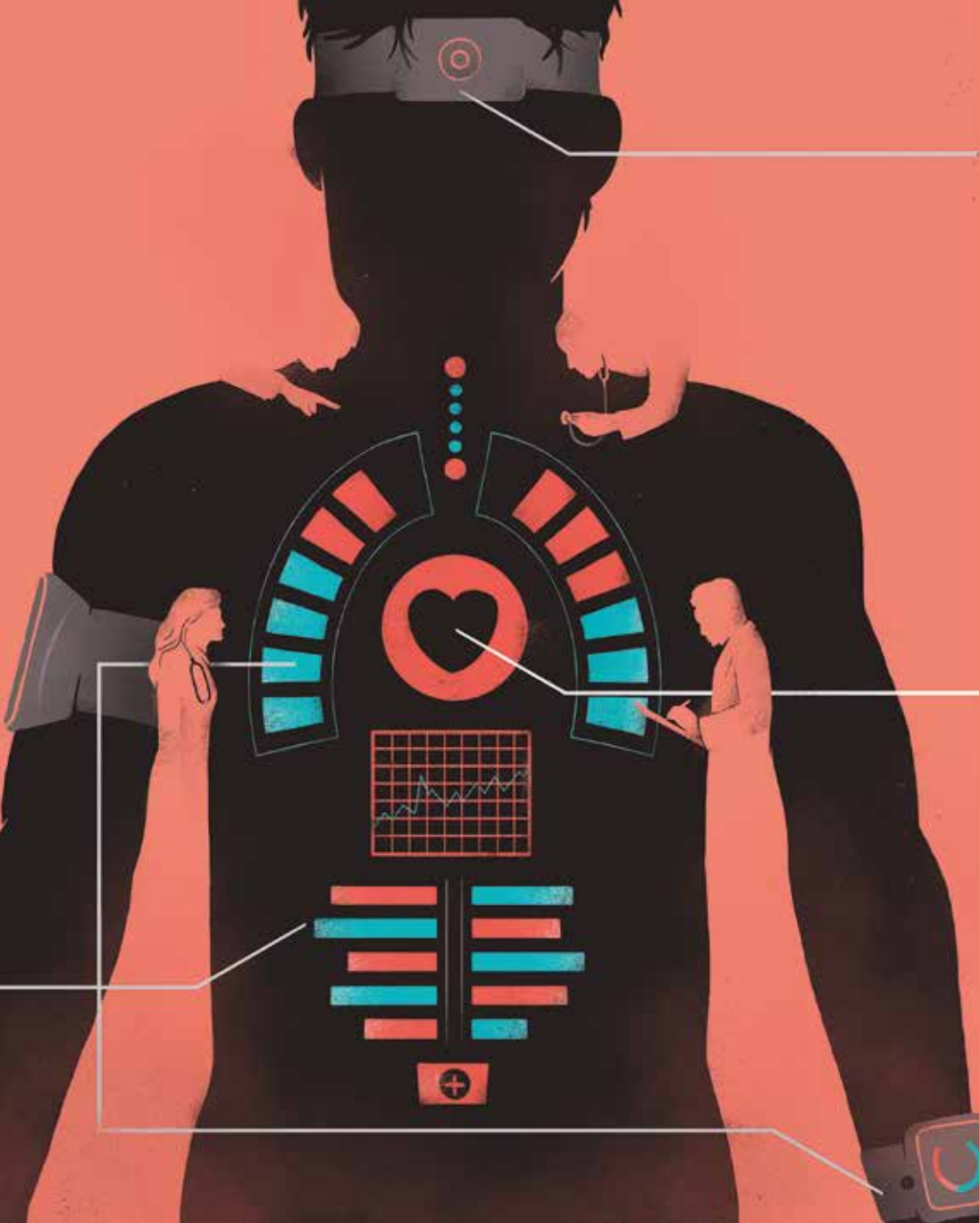
# JALOEZIE IS EEN TEKEN AAN DE WAND

Jaloezie, over het algemeen een vies woord en een eigenschap die we leren te bestrijden in onszelf of te ontkennen als er naar gevraagd wordt. Jaloezie is niet fraai. Toch is het soms een goede leidsman voor lang gekoesterde verlangens. Wat wij in de ander benijden kan de weg wijzen naar eigen geluk. Jaloezie zegt meer dan je denkt, zoals onverschilligheid evenzeer een aanwijzing is. ■

#9

# DOORBRAKEN KOMEN VAN BUITEN

De grootste stappen in de gezondheidszorg zijn niet gezet door medici, maar door ingenieurs. In de negentiende eeuw legden zij waterleidingen aan en brachten ze ons moderne riolen. Dat zorgde ervoor dat de levensverwachting van de bevolking met sprongen vooruit ging. De doorbraak kwam van buiten. Nu nog steeds. Er zijn aanwijzingen dat de studieprestaties van pubers met sprongen vooruit gaan als de lessen later beginnen, ze meer zouden bewegen tijdens de les en in een klaslokaal met een lagere temperatuur dan gebruikelijk zouden zitten. Daar kan geen leraar tegenop. Bij échte innovaties zijn buitenstaanders in het voordeel. ■





**# 13**

# **WEES HET ALTERNATIEF**

In de handel geldt het als een vanzelfsprekendheid: er is altijd ruimte voor een tweede. Toen ik directeur was van het postacademische onderwijs bedrijfs- en bestuurswetenschappen, introduceerde we een masteropleiding voor publieke managers. Er bestond al een dergelijke opleiding die veel duurder was, maar wij boden het betaalbare alternatief. Toen de dure opleiding stopte, werd bij ons tevreden gereageerd. We hadden gewonnen meende een van de medewerkers, maar al gauw bleek dat ook onze opleiding slechter liep. We waren niet langer het betaalbare alternatief, maar in de ogen van veel potentiële klanten juist 'veel te duur'. ■





# 18

# ALS HET NIET KAN ZOALS HET MOET, MOET HET ZOALS HET KAN

Doorzetten is voor ondernemers de cruciale eigenschap, want ergens mee beginnen kunnen we allemaal. Doorzetten lijkt strijdig met flexibiliteit, maar het is zaak in te zien wat kan. En daarnaast de moed om te besluiten iets anders te doen, als het toch niet blijkt te kunnen. De Nederlandse politicus Jan de Koning had er een geveugelde uitdrukking voor: 'Als het niet kan zoals het moet, dan moet het zoals het kan'. Want doorzetten in het onmogelijke is koppig, maar in zo'n situatie een andere weg zoeken noemen we vastberaden. ■



# 25

# HERHAAL ALSOF HET DE EERSTE KEER IS

Leiderschap is vooral vreugde scheppen in het herhalen van wat je al eerder hebt gezegd. Elke acteur herkent dit, en elke president. De campagne 'Yes We Can' van Barack Obama verspreidde zich als een gospel door Amerika. Leiderschap is een performing art. ■



# 39

# ZEG JA TEGEN PRINCIPES, NEE TEGEN REGELS

Wie principes heeft, kan leven zonder regels. Neem het verkeer. Het verkeerslicht is een metafoor voor regels, zoals ook verkeersborden dat zijn. Maar de uitspraak 'langzaam verkeer heeft voorrang boven snelverkeer', is geen regel, maar een principe. Net zoals de rotonde een metafoor is voor een principe. Hierbij is het uitgangspunt dat zij die op de rotonde rijden, voorgaan. Dus als er niemand op de rotonde is dan heb je ruim baan. Daar kan een regulerend verkeerslicht niet aan tippen. Wie kent niet het moeten stilstaan voor een rood verkeerslicht, terwijl er verder geen verkeer is?





# 53

# INSPIREER NIET, WEES GEÏNSPIREERD

Échte professionals vragen niet om motivatie, die hebben ze al. Nee, ze vragen om inspiratie. Inspireren is geen handeling, het is niet iets dat je doet, maar iets dat je bent. Inspirerend zijn mensen die zelf geïnspireerd zijn, die vol overgave hun werk doen en die het geen moeite kost anderen in hun werk te vertrouwen. Niets werkt zo inspirerend als vertrouwen krijgen. Want mensen die zichzelf niet vertrouwen, vertrouwen ook een ander niet. ■



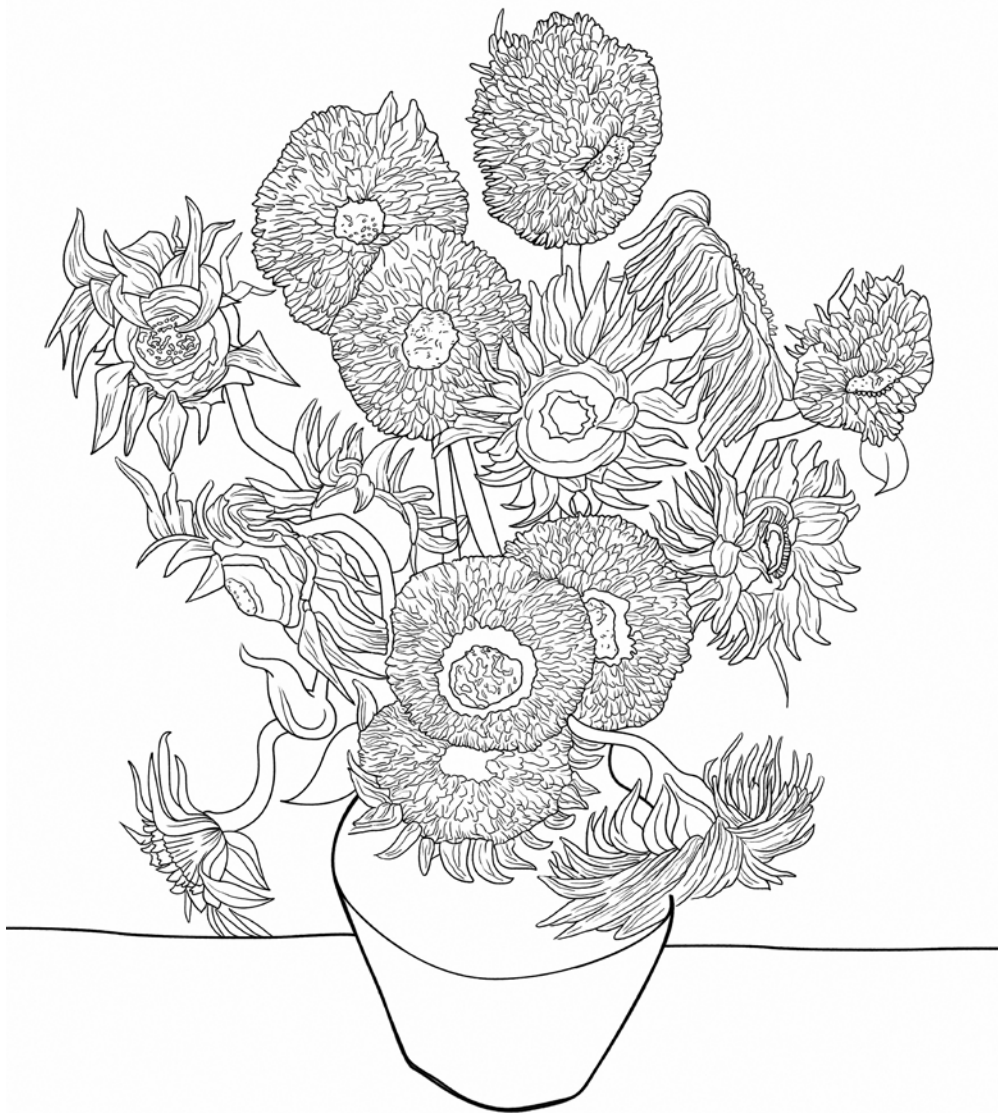
# 59



# BRAINSTORM NIET

Het is de meest gebruikte techniek om groepsgewijs ideeën te verzamelen: brainstormen. Door af te spreken dat iedereen mag zeggen wat hij wil, ontstaan er meer ideeën. Is dat zo? Nee, niet helemaal. Het blijkt dat we ons in een groepsproces aan elkaar aanpassen. Als we allemaal afzonderlijk ideeën zouden bedenken, is de kans groter dat we opgeteld meer écht verschillende ideeën formuleren. Dat neemt niet weg dat brainstormen erg nuttig is, met name om met elkaar kennis te maken. Vooral als je van plan bent om samen daadwerkelijk de bedachte ideeën te gaan uitvoeren. Zie een brainstorm dus vooral als een sociale aangelegenheid waarbij je tegelijkertijd op ideeën komt. ■

#70



# **SCHAARSTE IS EEN ZEGEN (en overvloed een vloek)**

'Nood leert bidden' werd bij ons thuis gezegd. Oftewel in nood leer je anderen om hulp te vragen. Of Inventief te zijn. Misschien is dat ook wel op het begrip schaarste van toepassing. Schaarste maakt vindingrijk. Zo klaagde Vincent van Gogh bij zijn broer over zijn penibele situatie, omdat hij nog bijna uitsluitend geeltinten had. ■