

het grote
**verwonder
boek**
voor managers

Elleke van Gelder

Hoe sociale innovatie bijdraagt aan
verandering en vernieuwing
in jouw organisatie

Wat als
het ook
anders
kan?

VANDUUREN
MANAGEMENT

HET GROTE VERWONDERBOEK VOOR MANAGERS

Elleke van Gelder

HET GROTE
VERWONDER
BOEK
VOOR MANAGERS

Hoe sociale innovatie bijdraagt aan
verandering en vernieuwing
in jouw organisatie

VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 8

Proloog 10

Kan het ook anders? 16

DEEL 1 DE BASIS

HOOFDSTUK 1

Another day at the office 19

Het normale werk, oftewel managen 19

Werken van -1 naar 0 20

Werken van 0 naar 1 21

Wat is er nodig om te bewegen van 0 naar 1? 22

HOOFDSTUK 2

Nieuwsgierigheid – de grootste drijfveer 23

De rol van nieuwsgierigheid 23

Twee vormen van nieuwsgierigheid 24

In de praktijk 27

HOOFDSTUK 3

Verwondering 30

Widez-verwondering 31

Diepe verwondering 35

Verwondering in de praktijk 38

En dan? 45

HOOFDSTUK 4

Taal 46

Discours 46

Vragen als taalhandelingen 51

DEEL 2 ANDERS KIJKEN

HOOFDSTUK 5

Zien en kijken 59

Zelf zien en kijken 59

Samen zien en kijken 62

Vertekende waarnemingen 66

HOOFDSTUK 6

Het innemen van perspectief 74

Het wisselen van perspectief 75

Voorstellingsvermogen, verbeeldingskracht en fantasie 78

Wrap up 85

DEEL 3 ANDERS DENKEN

HOOFDSTUK 7

Ons denken 90

Aannames 90

Weten en zeker weten 97

Hokjesdenken 100

HOOFDSTUK 8

Anders denken 104

Denkvaardigheden 104

Outside the box denken 105

Kritisch denken 106

Creatief denken 110

De cadans van kritisch en creatief denken 120

HOOFDSTUK 9

Samen denken 124

De kritische en creatieve vriend 124

In cc in de praktijk 127

Wil je even meedenken? 128

Jij als critical and creative friend 129

Brainstormen 130

Brainlinken 132

Wrap up 136

DEEL 4 ANDERS DOEN

HOOFDSTUK 10

De comfortzone 139

Wat is de comfortzone? 139

Twee kanten van de comfortzone 144

Een groter idee van de comfortzone 147

Uit de comfortzone 147

Het publiek 162

Gij zult uit uw comfortzone stappen 166

Verandering van spijs doet eten 167

HOOFDSTUK 11

De status quo 170

Wat is de status quo? 171

De status quo bias 176

Wrap up 184

Tot slot 185**Dankwoord** 187**Biografie** 188**Literatuur** 189

BIJSLUITER

Als een van mijn ouders een nieuw medicijn kreeg voorgeschreven, hadden ze de goede gewoonte dat de ander de bijsluiter las. Als je zelf de lijst met mogelijke bijwerkingen leest, ga je ze geheid voelen, was hun ervaring.

Kies dus of je dit bericht zelf wilt lezen. Je kunt het ook overlaten aan je geliefde, een goede vriend(in), collega, je tennisleraar of snackbareigenaar, in ieder geval iemand die jouw vaste levenspatronen een beetje kent. Want die patronen zouden wel eens kunnen veranderen. En je zou je wel eens wat anders kunnen gaan gedragen.

Levenspatronen of gewoontes. Het zijn eigenlijk geautomatiseerde gedragingen, die ons weinig moeite kosten. Hetzelfde geldt voor onze aannames en overtuigingen. We barsten ervan. En wat zijn ze fijn om ons leven structuur en comfort te geven. Ze geven ons houvast. Daarom houden we er niet zo van als ze op losse schroeven komen te staan. Als onze vaste mening wordt tegengesproken, gaan we overtuigen. En als we in een bepaalde aanpak geloven, hebben we de grootste moeite die te vervangen door een heel andere werkwijze. We laten ons niet zonder slag of stoot ons comfort ontnemen. Logisch.

Beetje herkenbaar? Nou, maak dan je borst maar nat. *Because this is where Elleke comes in* (vertaal dit maar eens in het Nederlands).

Elleke geeft ons zicht op de wereld buiten onze voorspelbare analyses, ingesleten patronen en vaste denkbeelden. Een meeslepende en verleidelijke wereld vol creativiteit, opwinding en verwondering. Een wereld *where the magic happens*.

Maarrrr ... je zou nu kunnen denken dat het een pretpark is. Dat is even verleidelijk als misleidend. Want we zullen het bekende en comfortabele moeten willen loslaten. En als er iemand is die daar een handje bij kan helpen, is het Elleke. Zij stelt vragen, veel vragen. Ik kan spreken uit ervaring. Haar vragen laten je nadenken over alles waarvan je (onbewust) had besloten er nooit over na te denken. En - als je er zo naar wilt kijken - zijn

die vragen ook humoristisch. Ik citeer Elleke: “Waarom wordt het gedoogd om rookpauze te houden, maar moet je sporten in je eigen tijd? Waarom noemen we het eigenlijk eigen tijd? En als de tijd op het werk niet jouw eigen tijd is, van wie is die dan? Waarom hebben we het over work-life-balance? Leef je niet op je werk?”

Wees eerlijk, heb jij al eens over deze vragen nagedacht? Ik niet. Elleke zet je aan het denken met haar verwondering. Verwondering en nieuwsgierigheid geven ruimte voor het onbekende, voor avontuur. Maar weet waar je aan begint. Losjes kijken naar je patronen en denkbeelden kan niet zonder ongemak. Het lukt niet zonder defensieve reacties bij jezelf en anderen op te roepen: We gaan ons misschien opwinden, onze hartslag gaat omhoog, we kunnen zelfs bang of onzeker worden. Je kunt er nog heel gemakkelijk aan ontsnappen door het boek gewoon weg te leggen. Ik nodig je uit: doe dat misschien even, maar pak het weer op en lees verder.

Want deze luis in de pels en de jeuk die zij soms geeft, helpen je om anders te kijken, anders te denken en anders te doen. Elleke neemt ons in dit boek aan de hand mee. Met prachtige rijke taal en soms aangrijpende en dan weer humoristische voorbeelden uit haar persoonlijk leven. Als vakgenoot heb ik het boek vol verwondering en bewondering gelezen. Zo af en toe beschouw ik een nieuw boek als een parel in het brede aanbod dat er al is. Elleke heeft een parel geschreven.

Laat je meevoeren langs de sneeuwvlokken in juni en de grijpmachines op de kermis, leer morrelen aan de status quo en kruip door het zwarte gat naar de magic. Kortom, laat Elleke toe als jouw *critical* of *creative friend*. Voor je het weet, ga je je in het dagelijks leven ook dingen afvragen die je eerst nog vanzelfsprekend vond. Je verrast je tennisleraar met de vraag: waarom krijg je bij 1 punt eigenlijk meteen 15 punten? En in de snackbar vraag je je hardop af: waarom heet een patatje oorlog eigenlijk zo? En waarom verkoopt dat beter dan een patatje vrede?

Veel plezier!

Arend Ardon,
mei 2022

PROLOOG

Oktober 2006

‘Je gaat te snel en je wilt te veel.’ De teammanager laat weten dat het niet mogelijk is om mijn idee verder te brengen. Er is geen geld en het loopt iedereen over de schoenen, dus ik kan me beter nuttig maken door de handen uit de mouwen te steken. Ik snak naar verdieping en nieuwe inzichten om dingen anders aan te kunnen pakken, want ik weet dat we meer kunnen bereiken dan we nu doen. Ik weet dat het anders kan. Maar de wachtlijst en de werkdruk nemen toe, dus dat andere moet wachten. ‘Het is belangrijk om eerst orde op zaken te hebben. Daar kom je nog wel achter.’

Januari 2007

De man voor in de zaal windt er geen doekjes om. ‘Er is te veel misgegaan. We hebben behoefte aan kritische en creatieve denkers, aan tegensprekers, aan mensen die de materie kunnen bekijken vanuit een helicopterview. We zoeken luizen in de pels...’ Terwijl hij doorpraat, kijk ik rond in de zaal naar de andere aanwezigen. Ik ken niemand. Zouden zij zich net als ik een beetje ongemakkelijk voelen? Zich afvragen of dit is wat bij hen past? Zouden zij de stap durven wagen? Zal ik de stap gaan wagen? Ik heb niet veel mensen verteld dat ik naar Utrecht ga om deze voorlichtingsavond bij te wonen. Bijna niemand weet dat ik een overstap naar een heel andere werkomgeving overweeg. Ik weet zelf nog niet eens of het wel wat voor me is. Maar hoe langer de man spreekt en hoe meer andere sprekers aan bod komen, hoe enthousiaster ik word. Ik heb nog een lange weg te gaan, maar het idee dat dit weleens wat voor mij zou kunnen zijn, begint steeds meer plek in te nemen. Na twee uur is de voorlichting afgelopen en stap ik in de trein terug naar huis. Ik ben eruit: ik ga ervoor.

November 2007

‘Gefeliciteerd, jullie hebben het gered. Slechts één op de twintig wordt geselecteerd en jullie horen daarbij. Jullie zijn de luizen in de pels.’ Trots zit mijn nieuwe klas te knikken. We hebben het maar mooi geflikt. Test na test, gesprek na gesprek. Met als resultaat dat we vandaag in ons spiksplinternieuwe politie-

uniform kennismaken met onze nieuwe werkwereld. Als kinderen op sinterklaasavond zijn we een tikkeltje zenuwachtig, maar vooral verwachtingsvol. We hebben er zin in. We zijn er klaar voor.

Maart 2008

‘We moeten even praten, Elleke. Het gaat niet zo goed. De andere mensen in het team snappen niets van jou. Ze praten over je. Ze vinden je raar. Je stelt rare vragen. Het lijkt wel alsof je van een andere planeet komt. Je zult je echt wat meer moeten aanpassen.’ Mijn begeleider kijkt me aan. Ik kijk terug en weet niet goed wat ik moet zeggen. Ik ben een nieuweling, een leerling, maar een andere leerling dan ze gewend zijn. Wat nu? Me conformeren aan het team of me conformeren aan de taak en rol waarvoor ik aangenomen ben? Als ik doe wat de rest van het team doet, zal ik geaccepteerd worden en erbij horen, maar kan ik een belangrijk deel van mijzelf en mijn werk niet kwijt. Als ik doe waarvoor ik aangenomen ben, kan ik iets toevoegen, iets aanvullen, maar ben ik wel ‘anders’ – een buitenstaander – en hoor ik er niet bij. Wat moet ik doen en wie wil en kan ik zijn? Nog een paar weken en dan ga ik weer terug naar school. Zouden mijn klasgenoten en mede-luizen-in-de-pels dit dilemma ook ervaren?

Juni 2009

‘Jij krijgt deze casus, Elleke.’ Tijdens de ochtendbriefing overhandigt de teamleider me een dossier. Het is een heftige, geen alledaagse zaak van een jong kind dat overleden is. Gezien mijn achtergrond binnen de jeugdhulpverlening vertrouwt de teamleider erop dat ik de zaak vanuit verschillende perspectieven kan benaderen. Aan de overkant van de tafel kijkt een collega mij woest aan. ‘Hoezo krijgt zij die zaak, terwijl ik me moet bezighouden met gestolen hooibalen? Ik werk hier al veel langer en zij heeft amper ervaring. Zo doen we dat hier nooit!’

December 2010

De afdeling kampt met een personeelstekort en een werkoverschot. Aan mij is gevraagd te kijken of andere manieren van werken kunnen helpen bij het verlichten van de werkdruk en het verhogen van de kwaliteit. ‘Mag ik je wat vragen?’ Ik loop op een collega af die al tientallen jaren in het vak zit. Ik ben net nieuw op de afdeling en ken nog lang niet alle geschreven en ongeschreven

regels en werkwijzen. 'Dat mag je nu wel,' zegt de collega, 'maar als je straks een schaal hoger bent, hoef je bij mij niet meer aan te kloppen, want dan ga ik ervan uit dat je alles zelf wel weet. Jij bent toch zo slim?'

Oktober 2011

'Gefeliciteerd, Elleke, je hebt je opleiding en inwerkperiode afgerond. We hebben navraag gedaan en krijgen veelal dezelfde geluiden te horen: je bent nieuwsgierig en constant op zoek naar hoe het anders kan. Je houdt je liever niet te veel bezig met het dagelijkse werk, maar je kijkt breder en verder vooruit. Je wordt gezien als een echte luis in de pels.' Ik knik en ben opgelucht. Ondanks vele tegenkrachten en de nodige hobbels en bobbel is het me gelukt om trouw te blijven aan waar ik voor aangenomen en opgeleid ben. Dat geeft vertrouwen. Tot hij verdergaat: 'Lang niet iedereen zit daarop te wachten. Mensen vragen zich af wat ze aan je hebben. We hebben nu vooral handjes aan het bed nodig en mensen die met de voeten in de klei staan. Het echte werk moet ook gedaan worden, hè? En we hebben al zo weinig capaciteit. Dus: doe gewoon mee met de rest en bedenk niet telkens hoe het ook anders kan.'

Maart 2014

Ik draai een dienst mee met een leidinggevende collega. Ik zit vol met vragen die ze allemaal beantwoordt.

'Hoe werkt dit?'

'Zo en zo.'

'Hoe werkt dat?'

'Nou kijk...'

'Waarom gaat het zo?'

'Dat weet ik ook niet, maar zo doen we het al jaren.'

'Waarom dan?'

'Zo doen we dat gewoon. Kom, we gaan door.'

'Maar waarom doe jij het dan?'

'Als ik overal mijn vraagtekens bij zet, komt het werk nooit af. We gaan.'

'Kan het ook anders?'

zucht

'Ach Elleke, verbaas je niet, verwonder je slechts.'

Januari 2017

In de rugzak van mijn dochter zit een briefje. 'Beste ouders, er is hoofdluis geconstateerd in de klas van uw kind...' Gats! Spontaan begint het te kriebelen op mijn hoofd. Hier heb ik echt geen zin in. Wat een gedoe. Hier zit toch niemand op te wachten?

En dan, ruim tien jaar na die voorlichtingsavond lijkt het kwartje te vallen en moet ik lachen om mijn eigen zwarte vlek. Een zwarte vlek waarvan verondersteld werd dat kritische en creatieve denkers, tegensprekers en helicopterviewers die niet zouden hebben, maar die zich nu op een willekeurige woensdagmiddag openbaart. Een zwarte vlek die als je 'm eenmaal ziet zo voor de hand ligt. Een zwarte vlek waar ik tien jaar lang mee heb lopen stoeien, omdat ik het simpelweg niet zag. En dan staat opeens de spotlight erop en komt het binnen: luizen zijn irritant. Luizen zijn irritant! Je wilt ze niet hebben (punt 1) en als je ze hebt, wil je er zo snel mogelijk vanaf (punt 2). Dat geldt voor hoofdluis en dat geldt, zo zie ik nu, ook voor luizen in de pels.

Dan komen de vragen. Als luizen zo irritant zijn, waarom halen we ze dan binnen in organisaties? Wat hebben we aan de luizen in de pels – de kritische denkers en de creatievelingen – als een basale reactie is om er zo snel mogelijk vanaf te willen? Waarom ben/was ik zelf zo blij om er eentje te zijn? En waarom zijn we zo verbaasd en teleurgesteld als de luizen niet met open armen worden ontvangen? Sterker nog, dat veel, zo niet alles, in het werk wordt gesteld om ervanaf te komen? Kan dat ook anders?! Zouden we anders naar deze luizen in de pels kunnen kijken? Zouden we er iets anders mee kunnen doen? En wat betekent dat dan? Voor de luis zelf, voor zijn of haar directe werkomgeving en voor de organisatie als geheel?

Is het mogelijk om het anders kijken, het anders denken en het anders doen in organisaties meer 'gewoon' te laten zijn? Als aanvulling op wat er is en waar we ons tientallen, misschien zelfs honderden jaren in hebben bekwaamd. Als aanvulling op het handelen in de waan van de dag, het managen van zo ongeveer alles wat maar te managen valt en als aanvulling op het belopen van het gebaande pad. En als het mogelijk is en we gaan anders kijken, anders denken en anders doen, wat betekent dit dan? Wat levert het op en wat kom je onderweg allemaal tegen?

Tijdens mijn loopbaan bij de politie ben ik me bewust en actief gaan verdiepen in het anders kijken, anders denken en anders doen binnen organisaties – en wat dit in de praktijk betekent voor alle betrokken partijen. Ik maakte door het werk van Henk Volberda kennis met het vakgebied sociale innovatie en ik heb daar mijn eigen kleur en lading aan gegeven. Door de jaren heen heb ik steeds meer ontdekt en ervaren wat sociale innovatie inhoudt en wat de waarde ervan kan zijn voor individuen, teams en organisaties als geheel. In dit boek deel ik mijn inzichten en ervaringen en maak je nader kennis met een simpele en zeer veelzijdige vraag: ‘Kan het ook anders?’ De vraag die iedere kritische en creatieve denker, iedere tegen spreker, iedere helikopterviewer, iedere luis in de pels zal stellen. De vraag die aan de basis ligt van verandering, groei, ontwikkeling en vernieuwing – en daarmee aan de basis van ongemak, weerstand, groeipijn en loslaten. Deze vraag vraagt zowel om verwondering en nieuwsgierigheid als om moed, doorzettingsvermogen en vertrouwen.

Kan het ook anders? Eén vraag, vier woorden. En een hele wereld die erachter schuilgaat. Voor mij is dat, zoals al gezegd, de wereld van sociale innovatie. Hoewel ik door de jaren heen steeds heb lopen sleutelen aan de definitie van het begrip, zijn er in ieder geval drie constanten. Bij sociale innovatie gaat het om anders *kijken*, anders *denken* en anders *doen*. Het anders kijken, anders denken en anders doen zijn geen doel op zich, maar leiden tot het ontdekken en benutten van het eigen potentieel en dat van de organisatie: het potentieel dat aanwezig is bij iedereen en nu vaak weggestopt of verstoft is. Dit verstopte en verstofte potentieel mag meer gezien en gebruikt worden, zodat mensen en organisaties hun creativiteit, wendbaarheid en veerkracht veel vaker en beter kunnen inzetten. Om zo ver te komen is ruimte nodig om anders te kunnen kijken, denken en doen. Die ruimte ontstaat als vanuit verwondering en nieuwsgierigheid gekeken wordt naar onszelf, onze organisatie en de wereld om ons heen. Met deze elementen komt ik tot de volgende betekenis van sociale innovatie:

sociale innovatie - vanuit verwondering en nieuwsgierigheid ruimte creëren voor anders kijken, anders denken en anders doen, zodat het creatieve, wendbare en veerkrachtige potentieel van mensen en organisaties verder ontluikt en benut kan worden. Sociale innovatie is het stellen en het onderzoeken van de vraag: 'Kan het ook anders?'

De vraag naar kritische en creatieve denkers, naar tegensprekers, naar andere perspectieven en naar luizen in de pels is nog steeds volop aanwezig binnen organisaties. Misschien is deze vraag zelfs groter geworden nu de digitalisering en veranderingen in rap tempo toenemen, de problemen en vraagstukken in organisaties complexer worden en er een ander beroep gedaan wordt op de menselijke vaardigheden in het werk. Tegelijkertijd ervaren mensen in organisaties dat het moeilijk is om het anders kijken, anders denken en anders doen in het werk toe te passen en niet mee te worden gezogen in de waan van de dag.

Hoe kun je bezig gaan met de vraag: 'Kan het ook anders?' En hoe verhoudt die zich tot wat je gewend bent te doen en wat 'normaal' is in organisaties? Hierop zoek ik in dit boek een antwoord.

Het boek is opgebouwd uit vier delen. In het eerste deel ga ik dieper in op nieuwsgierigheid en verwondering voor het maken van ruimte. Je maakt kennis met de termen 'nieuwsgierigheid' en 'verwondering' als waardevolle en zelfs noodzakelijke aanvulling op de manier van werken zoals we die gewend zijn. Nieuwsgierigheid en verwondering leiden tot meer ruimte voor anders kijken, denken en doen.

In de volgende delen besteed ik uitvoerig aandacht aan de begrippen 'anders kijken' (deel 2), 'anders denken' (deel 3) en 'anders doen' (deel 4). Ik geef een verdere uitleg en aan de hand van voorbeelden en casuïstiek wordt duidelijk hoe anders kijken, denken en doen hun uitwerking kunnen hebben in de praktijk.

Ik heb dit boek geschreven op basis van kennis en ervaring van en in de werkpraktijk. Mijn belangrijkste bron is echter een grenzeloze fascinatie voor het onderwerp sociale innovatie. Een fascinatie die op haar beurt wordt gevoed door het geloof dat wij als mens en medewerker tot veel meer – moois, creatiefs, unieks – in staat zijn dan we nu vaak laten zien. Lees dit boek vooral op een manier die bij jou past. En vooral niet als voorschrift hoe het anders móet, maar als uitnodiging hoe het ook anders kán!

Kan het ook anders?

Nieuwsgierigheid en verwondering zijn wellicht niet de eerste onderwerpen waar je aan denkt als het gaat om ontwikkeling, groei, verandering en vernieuwing in organisaties. Toch zijn nieuwsgierigheid en verwondering onmisbaar als je ruimte wilt maken voor anders kijken, anders denken en anders doen. Ik begin dit deel met de vraag waarom de vraag ‘Kan het ook anders?’ gesteld kan worden (en misschien zelfs gesteld móet worden) in organisaties die zich willen ontwikkelen en vernieuwen. Je ontdekt in dit eerste deel welke vormen van nieuwsgierigheid en verwondering je daarbij kunt gebruiken. Bovendien kom je erachter welke nieuwe, andere wereld zal ontstaan als je vanuit nieuwsgierigheid en verwondering gaat werken. Een nieuwe, andere wereld waar van alles te zien, te denken en te doen is! Een nieuwe, andere wereld met eigen manieren en zelfs een eigen taal. Ontdek je mee?

DEEL 1

DE

BASIS

luis in de pels - persoon die kritische vragen blijft stellen over netelige kwesties.

ANOTHER DAY AT THE OFFICE

‘Hoe gaat het met je?’ Ik stel deze vraag aan een topmanager nadat ik haar een aantal maanden niet heb gesproken. ‘Druk!’ is het antwoord. ‘Ik ben constant bezig met het oplossen van problemen. Ik ben voortdurend in gesprek met collega’s, om zo voor draagvlak te zorgen, en ik probeer beleid op te stellen waar iedereen zich in kan vinden. En als het ene probleem opgelost is, staat het volgende probleem voor de deur.’

Dit voorbeeld zal voor velen herkenbaar zijn. Wie heeft er niet regelmatig het gevoel dat een werkdag enkel bestaat uit het aanhoren en oplossen van allerhande problemen? Je komt na een werkdag moe thuis: uitgeblust als het je over de schoenen loopt, voldaan als alle brandjes zijn geblust en de problemen voorlopig weer zijn opgelost. Als je partner vraagt: ‘Hoe was je dag?’, is het antwoord: ‘O, gewoon, normaal. *Another day at the office.*’

Wat is er dan zo gewoon of normaal? Wat doen we dan zo’n hele dag op kantoor? Het antwoord is: managen, ons ‘normale’ werk.

Het normale werk, oftewel managen

managen - het uitvoeren van taken die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie op de meest effectieve en efficiënte wijze

Om met sociale innovatie en dus met de vraag ‘Kan het ook anders?’ aan de slag te gaan, is het handig om eerst scherper te krijgen op welke manier sociale innovatie zich verhoudt tot dit ‘normale’ werk.

We zijn binnen organisaties gewend - ik durf zelfs te stellen: geconditioneerd - om problemen op te lossen, om te beheersen en om te beheren.

Kortom, om te managen. We managen ons wat af: we managen projecten, techniek, logistiek, productie, teams, opleidingen, implementaties, innovaties. We managen financieel, facilitair en commercieel. We managen veranderingen, problemen, weerstand, lastige klanten, verwachtingen, teleurstellingen en de waan van de dag. Om zo goed mogelijk te managen lezen we boeken, huren we dure consultants in, volgen we stappenplannen en schrijven we lijvige rapporten en uitgebreide veranderplannen. Dit alles met één doel voor ogen: de boel moet op orde. Want als de boel op orde is, hebben we rust. Dan zijn we oké, tevreden, comfortabel. Voor even dan, want met zo veel te managen kun je er donder op zeggen dat er eerder vroeg dan laat een te managen kwestie de kop opsteekt. En dan kunnen we weer, dus gaan we weer.

Werken van -1 naar 0

Deze manier van werken beschouw ik als werken van -1 naar 0. Een probleem doet zich voor en we gaan en masse aan de slag om het op te lossen, zodat er weer orde en rust kan ontstaan. Zodat we ons weer comfortabel voelen. Tijdens het managen van deze problemen doen we een beroep op verschillende vaardigheden: we onderzoeken en analyseren het probleem, we werken gedegen stappenplannen af en volgen nauwgezet de protocollen en beleidsregels. Worden de problemen ingewikkelder of zelfs complex, dan schakelen we experts in, nemen we de tijd om te experimenteren en werken we samen met anderen om te komen tot een zo goed mogelijke oplossing. Heel even en heel voorzichtig openen we luikjes die leiden tot meer creativiteit en vernieuwing, tot het stellen van vragen, tot het luisteren en kijken naar de ander, tot het toevoegen van perspectieven, tot het loslaten van de standaardoplossingen en tot cocreatie. Heel voorzichtig. Is het probleem opgelost, dan sluiten deze luikjes zich weer, komt er een slot op en verdwijnen ze naar de achtergrond. Het potentieel dat verscholen ligt, blijft achter slot en grendel. Onzichtbaar en onaangeroerd.

Het is niet gek dat we zo werken. In het onderwijs en in ons werk worden we beloond als we effectief werken en onze doelen behalen. Op school zijn

dat de toetsen en examens en in het werk de targets en doelstellingen, die uiteraard SMART zijn opgesteld. Het managen van zo ongeveer alles geeft vaak ook een directe bevrediging. Het is fijn om een probleem op te lossen en controle te ervaren. Het is heerlijk om groene vinkjes te zetten bij behaalde doelen. Het geeft voldoening om *in control* te zijn. En, raar maar waar: het geeft aanzien om het druk te hebben. Als je het druk hebt, ben je blijkbaar belangrijk en doe je mee. Druk zijn is voor de betrokkene zelf vaak een teken dat hij of zij het goed doet.

Managen is wat we doen. Het werken van -1 naar 0 is waar we goed in zijn en waar we beter in willen worden. Het beheren en beheersen is de normaalste zaak van de wereld in het dagelijks leven, zowel op het werk als privé. Vrijwel iedere werknemer, iedere leidinggevende, maar ook iedere ouder is een manager. We vullen onze dagen, weken, maanden en jaren – ons leven – met managen. Daarmee werken we ons een slag in de rondte om uit te komen op een gezapige nullijn. Daar waar het oké is, daar waar we tevreden zijn met middelmatigheid. Maar we laten daardoor zoveel potentieel liggen: potentieel dat erom vraagt, misschien wel om schreeuwt, om gehoord en gezien te worden.

Kan dat ook anders?

Werken van 0 naar 1

Wat nou als we ons eens omdraaien op deze nullijn en de blik gaan richten op ons potentieel in plaats van onze problemen? Wat nou als we gaan werken van 0 naar 1? Wat nou als we ons potentieel niet alleen inzetten om problemen op te lossen, maar om te groeien, te leren, te ontwikkelen en toe te voegen, en onze organisaties beter, mooier, waardevoller en impactvoller te maken? Wat nou als we ons gaan verwonderen? En wat nou als we vanuit die verwondering de vraag kunnen stellen: kan het ook anders? Want waarom zouden we alleen in beweging willen komen om problemen op te lossen, terwijl we onze vaardigheden ook kunnen inzetten om te creëren? Welke zee aan mogelijkheden en potenties zien we als we ons omdraaien

en onze ogen openen voor al het moois en waardevols dat in ons en onze organisaties zit?

Ik ben ervan overtuigd dat er meer in onszelf en in onze teams en organisaties zit dan er nu uitkomt. Simpelweg omdat we ons laten opslokken door de waan van de dag en te veel bezig zijn met het managen van alledaagse problemen. Ik ben er ook van overtuigd dat het niet makkelijk is om dat wat we doen zomaar te veranderen. Bovendien denk ik dat het niet nodig is, want het managen dient een doel. Het werken van -1 naar 0 kan en zal blijven bestaan en is niet per definitie fout of slecht. Het werken van -1 naar 0 is een manier van werken die dominant is in onze organisaties en wellicht altijd dominant zal zijn. Maar... er is daarnaast wel meer mogelijk. Meer mogelijk in het inzetten van ons potentieel en meer mogelijk in het creëren van verandering en vernieuwing. Meer mogelijk om te werken vanuit onze eigenheid en uniekheid om daarmee het verschil te maken. Ik geloof dat we daarmee meer ruimte zullen ervaren om te kunnen groeien naar de beste versie van onszelf en onze organisaties.

Het werken van 0 naar 1 (of misschien 3 of 10) is daarbij een aanvulling op het bestaande. Het is een manier van kijken, denken en doen die het huidige werkbeeld verrijkt en aanvult, een manier van werken waar ik de voorkeur aan geef. En wellicht jij ook.

Wat is er nodig om te bewegen van 0 naar 1?

Het werken van 0 naar 1 begint met een verlangen. Een verlangen naar iets anders, waarvan je voelt dat het er is, maar dat je nog niet kunt pakken of kunt begrijpen. Vanuit dit verlangen stel je de vraag: kan het ook anders? Kan *ik* het ook anders? Kunnen *wij* het ook anders? Je gaat kijken met de bril van nieuwsgierigheid en verwondering.

In de volgende hoofdstukken ga ik dieper in op wat nieuwsgierigheid en verwondering zijn in relatie tot sociale innovatie, en wat ze betekenen in het creëren van ruimte voor anders kijken, anders denken en anders doen.

NIEUWSGIERIGHEID – DE GROOTSTE DRIJFVEER

nieuwsgierigheid - het verlangen om iets te weten of waar te nemen

Ik ben op een feestje. Ik ben net in mijn nieuwe baan begonnen en er wordt gevraagd waarom ik de overstap heb gemaakt. 'Ik ben gewoon heel nieuwsgierig. Ik wil graag weten wat er gebeurt of gebeurd is. Als ik op de snelweg rijd en ik hoor sirenes, komen er gelijk vragen op. Wat is er aan de hand? Hoe is dat gekomen? Wie is erbij betrokken? Enzovoort.' Ik stel een wedervraag: 'Heb jij dat ook?' 'Totaal niet,' is het antwoord. 'Die vragen heb ik niet. Ik rijd gewoon door.' 'Klopt,' vult zijn vriendin en mijn collega aan. 'Hij hoeft dat echt niet te weten. Raar, hè?!'

Nieuwsgierigheid. We worden ermee geboren. Het is een grote drijfveer achter onze ontwikkeling en achter ons leren. Zeker in de eerste jaren van ons leven zijn wij mensen ongelooflijk nieuwsgierige wezens. We stellen vragen, we gaan op onderzoek uit, we leren en we ontdekken. Maar op een gegeven moment komt er een kanteling. Het vanzelfsprekende van de nieuwsgierigheid gaat ervan af. We stellen minder vragen, we denken dat we het wel weten en we beginnen ons wat ongemakkelijk te voelen als we het niet weten. Want hoor je als professional niet alles te weten? Wat zal de ander ervan denken als je het niet weet? De eerst zo vanzelfsprekende nieuwsgierigheid gaat van een lust over naar een last. Die wordt geassocieerd met niet-capabel en niet-bekwaam zijn. Of ze wordt beschouwd als bemoeizuchtig en irritant, zeker als de ander geen antwoord heeft op jouw vragen en dus zelf in het niet-weten wordt gedrukt.

De rol van nieuwsgierigheid

Welke rol kan nieuwsgierigheid hebben in de ontwikkeling van mensen en organisaties? Er is veel onderzoek gedaan naar het begrip nieuwsgierig-

heid. Vaak staat nieuwsgierigheid in deze onderzoeken in het teken van leren of van communicatie en commercie. Over de rol van nieuwsgierigheid in organisaties is wat minder bekend. Aan de hand van de gangbare kennis over nieuwsgierigheid kom ik uit op twee vormen van nieuwsgierigheid die relevant zijn voor organisaties: het willen *weten* en het willen *ontdekken*.

Twee vormen van nieuwsgierigheid

De eerste vorm: mind-the-gap-nieuwsgierigheid (willen weten)

De eerste en bekendste vorm van nieuwsgierigheid gaat om het willen weten. Ik noem dit *mind-the-gap-nieuwsgierigheid*.

Mind-the-gap-nieuwsgierigheid komt tot uiting wanneer je iets niet weet en het wel wilt weten. Ik hoor sirenes, ik weet niet wat er is gebeurd, maar ik wil het wel weten. Of: ik ben nieuwsgierig naar de werking van *artificial intelligence* in organisaties, maar ik weet er nog weinig van, dus ik ga me daarin verdiepen.

Mind-the-gap-nieuwsgierigheid is gebaseerd op een kennishiaat. In de wetenschap wordt dit de *Information Gap Theory* genoemd (Loewenstein): er zit een gat in je kennis en dat wil je dichten. Nieuwsgierigheid komt op wanneer je dat gat ervaart in de informatie. Je raakt gemotiveerd om de kloof te dichten, omdat niet-weten leidt tot ongemak. Dat ongemak wil je vermijden of weg hebben. Door nieuwe en relevante informatie op te doen dicht je de kloof en voel je je niet meer ongemakkelijk. Volgens filosoof en psycholoog William James gaat het bij nieuwsgierigheid om het verlangen te begrijpen wat je niet begrijpt. Begrijpen neemt onzekerheden weg en geeft je meer grip op jezelf en de wereld om je heen.

Bij mind-the-gap-nieuwsgierigheid gaat het dus om het minimaliseren van onzekerheid en van niet-weten. Nieuwsgierigheid is daarmee een intrinsiek gemotiveerde zoektocht naar informatie en naar weten. Voor de kennisontwikkeling en het 'blijven' in het werk is mind-the-gap-nieuwsgierigheid noodzakelijk. Zonder deze nieuwsgierigheid stopt het leren en stompt het

vakmanschap af. Iedere professional heeft mind-the-gap-nieuwsgierigheid nodig om zichzelf te blijven ontwikkelen in zijn of haar vakgebied. Daarnaast helpt deze vorm van nieuwsgierigheid bij het oplossen van (nieuwe) problemen.

Mind-the-gap-nieuwsgierigheid past heel goed in het werken van -1 naar 0, waarbij we gericht zijn op het minimaliseren van onzekerheid en het handhaven van de status quo. Bij mind-the-gap-nieuwsgierigheid zoeken we nieuwe manieren om op de nullijn te komen en deze te versterken. Vaak heeft deze vorm van nieuwsgierigheid een enigszins reactief en conservatief karakter. Een nieuw probleem komt op ons af. Vanuit de behoefte om het gat te dichten en het probleem op te lossen, zoeken we naar informatie om te begrijpen. Vanuit dat begrijpen dichten we de kloof en is er weer rust. In deze zoektocht doen we een beroep op experts en zoeken we vaak naar het bekende in het onbekende. Het gevolg is de zogenoemde *expertise-paradox* (Verdonschot en Spruyt): hoe meer we weten, hoe minder we ons kunnen voorstellen. Het risico is dat je vooral ziet wat je al weet en minder openstaat voor nieuwe informatie en perspectieven. De nieuwsgierigheid wordt als het ware ingekapseld door de behoefte om (snel) te komen tot een oplossing voor een nieuw probleem. De nieuwsgierige ‘wat als’-vraag (‘*Wat als* we met een ander perspectief naar dit probleem kijken?’) wordt een vastgezette ‘zoals’-stelling (‘We kunnen dit probleem oplossen *zoals* we in het verleden ook probleem x hebben opgelost’). De nieuwsgierigheid wordt hiermee steeds kleiner en smaller en verdwijnt zodra het dichten van de kloof in zicht is.

Mind-the-gap-nieuwsgierigheid *kán* ook werken als je werkt van 0 naar 1. Het uitgangspunt is dan geen direct probleem dat opgelost moet worden, maar het zien van mogelijkheden om iets wat in potentie aanwezig is te vergroten. Verdieping en informatievergaring zijn dan gericht op de toekomst. Je bent nieuwsgierig naar wat er bekend is over een bepaald fenomeen (cybersecurity bijvoorbeeld), omdat je voorziet dat dit in de toekomst een rol gaat spelen in je werk. Je bent nieuwsgierig naar de werkwijzen van anderen, omdat je beseft dat die een aanvulling kunnen zijn op de manier waarop jij je werk insteekt. Je bent nieuwsgierig naar de visie en prioritei-

ten van de organisatie, zodat jij voor de toekomst focus kunt aanbrengen in je eigen werk. Zonder deze kennis en deze andere perspectieven kun je prima je werk doen en in rust en orde werken. Maar mét deze kennis en andere perspectieven opent zich een heel nieuwe wereld aan mogelijkheden. Nieuwsgierigheid leidt dan tot het zichtbaar worden en het gebruiken van potentieel dat er is. Dit potentieel ligt in feite voor het oprapen, als je er bewust voor kiest om ernaar te kijken en er nieuwsgierig naar te zijn.

De tweede vorm: exploratieve nieuwsgierigheid (willen ontdekken)

De tweede vorm van nieuwsgierigheid gaat om het willen ontdekken. Ik noem dit exploratieve nieuwsgierigheid. Bij deze vorm ga je ogenschijnlijk exploreren zonder doel. Je onderneemt een doelloze zoektocht naar potentie en mogelijkheden. Je weet nog niet waarnaar je op zoek bent. Het gaat niet zozeer om het vinden van specifieke antwoorden en oplossingen, maar om het op pad gaan *an sich*. Bij exploratieve nieuwsgierigheid stel je je dus open voor werelden die je nog niet kent. Je gaat op pad en je gaat vanuit nieuwsgierigheid ontdekken wat er is en kan zijn. Abcouwer en Parson beschrijven dat heel mooi als ze zeggen: 'Vanuit het ongedachte en het onverwachte ga je op zoek naar nieuwe denkrichtingen en initiatieven.' Exploratieve nieuwsgierigheid gaat uit van het vermogen over de grenzen van het bekende heen te kijken, te denken en te doen. Medewerkers die werken vanuit exploratieve nieuwsgierigheid zullen hun wereld willen vergroten door te ontdekken en verkennen. De basis is een nog-niet-weten. Door proberen en op pad gaan wordt ontdekt.

Wanderlust

Verbonden aan de tweede vorm van nieuwsgierigheid, de exploratieve nieuwsgierigheid, is het begrip *Wanderlust*. Daarbij gaat het om een groot verlangen om op pad te gaan, zonder te weten waar je uitkomt of waartoe het zal leiden. Wanderlust is de intrinsieke motivatie voor exploratieve nieuwsgierigheid. Vanuit het verlangen te ontdekken, zul je van het gebaande pad af gaan en nieuwe ervaringen opdoen. Doordat je betekenis geeft aan deze nieuwe ervaringen, groeien nieuwe inzichten. Vanuit die inzichten kunnen nieuwe manieren van werken en doen ontstaan.

In de praktijk

In een team doet zich de wens voor om op een andere manier verandering van de grond te krijgen: niet via veranderplannen en uitgebreide rapporten, maar door vanuit een praktijkvraagstuk op zoek te gaan naar andere manieren van werken. Daarvoor is het nodig dat er eerst een bredere kijk op het vraagstuk komt, zonder dat er al over mogelijke oplossingen wordt gesproken. Er worden twee medewerkers op deze klus gezet en zij gaan vol enthousiasme aan de slag. Alle betrokken partijen worden benaderd en vanuit meerdere invalshoeken en professies wordt het vraagstuk bekeken en verkend. So far, so good. Maar dan... de problematiek neemt toe. Het vraagstuk wordt prominenter en komt onder de aandacht van de top. Er wordt gevraagd om orde. In plaats van dat er wordt doorgedaan op de weg die de medewerkers zijn ingeslagen, wordt het laatste met oplossingen opengetrokken en de eerste de beste oplossing toegepast. Snel en efficiënt. Eventjes dan. Want voor de korte termijn werkt het en keert de rust terug. Maar op de lange termijn verandert er niets en ligt het potentieel aan andere oplossingen nog onaangeroerd te wachten.

Hoewel in het ongedachte en het onverwachte juist het plezier en de verrassing zitten, staat dit haaks op onze dominante manier van werken: die van -1 naar 0. Exploratieve nieuwsgierigheid vraagt om tijd en ruimte, om aarzeling en vertragen. Exploratieve nieuwsgierigheid doet een beroep op je eigen intuïtie, lef en vertrouwen. Ze verlangt een open houding en het loslaten van de behoefte om direct een antwoord te hebben op een vraag. Je weet nog niet wat er komt, hoe dat er komt en wat het precies oplevert. Je weet niet precies wat je gaat ontdekken. En tegelijkertijd weet je ook dat de verkenning en ontdekkingstocht de moeite waard zijn om aan te gaan – door de nieuwe dingen die je zult zien, door de inspiratie die je opdoet en door het aangaan van de ontdekkingstocht op zich.

Bij exploratieve nieuwsgierigheid moet je de behoefte van een snel en duidelijk antwoord loslaten en wachten op wat zich aandient. Dit kan heel ongemakkelijk zijn, zowel voor jezelf als voor de ander. Zeker als het lang gaat duren. Je bent immers gewend en gehecht aan snelle antwoorden en dito oplossingen. Die zie je ook makkelijker en pas je makkelijker toe. Maar

het is duidelijk dat deze snelle en makkelijke oplossingen voor complexere vragen niet voldoende zijn. Ze pakken slechts de oppervlakkige bovenlaag van het vraagstuk aan en bieden onvoldoende zicht op de bredere wereld die daarachter zit. Door het vraagstuk eerst te verkennen vanuit exploratieve nieuwsgierigheid en door open te staan voor zaken die je nog niet weet, zul je ontdekken dat er zo veel meer mogelijk is en te zien is dan je in eerste instantie dacht.

Exploratieve nieuwsgierigheid past heel goed bij het werken van 0 naar 1. Je draait je om op de nullijn en keert de waan van de dag en de voor de hand liggende oplossingen de rug toe. Als je je hebt omgedraaid, zie je een onontgonnen gebied met ongebaande paden. Dat gebied is rijk aan potentie en mogelijkheden. Het enige wat je hoeft te doen, is de eerste stap zetten en gaan. Dat klinkt makkelijk en dat is het ook – althans in theorie. In de praktijk is het toch wat anders. Je kunt het vergelijken met het springen van een tien meter hoge duikplank. Ik kan zeggen dat je het trapje op moet, naar het einde van de plank moet lopen, jezelf moet afzetten en dan naar beneden moet springen. Dat klinkt in theorie simpel, maar ik denk dat menig een toch met knikkende knieën en kriebels in de buik aan het einde van de plank zal staan, zich afvragend wat hij daar doet en wat er leuk aan is. Misschien ga je zelfs terug en houd je het springen voor gezien. Want als je er echt staat, is het toch anders.

Dat geldt ook voor het verkennen van onbekend en onverwacht gebied in het werk. Dat verkennen is spannend, zeker als je het voor het eerst doet. Je weet niet wat je kunt verwachten, of het leuk is, of het pijn doet en waarvoor je het allemaal doet. Bovendien zijn er altijd weer de excuses om niet te gaan: te druk, niet nodig, het duurt te lang, laat iemand anders maar eerst, de lage duikplank is toch net zo leuk et cetera, et cetera.

Ondanks alle obstakels en mogelijk zelfs tegenkrachten pleit ik voor meer exploratieve nieuwsgierigheid. Exploratieve nieuwsgierigheid in organisaties draagt bij aan toevallige ontdekkingen en interessante samenwerkingen. Bovendien zorgt ze voor ‘an increase in intellectual potency’ (Bazhydai

en Westerman). Exploratieve nieuwsgierigheid leidt tot ontwikkeling, groei, verandering en vernieuwing. De oneindige oceaan aan mogelijkheden wordt verkend en verborgen potentieel wordt zichtbaar. Vanuit eigen ervaring voeg ik daaraan toe dat ontdekken vanuit exploratieve nieuwsgierigheid altijd iets brengt. Ook als het niet concreet of al direct toepasbaar is, is open kijken naar wat er in de wereld nog meer is een verrijking. Het inspireert en draagt bij aan creatief denken. Bovendien merk ik dat deze ontdekkingskracht leidt tot plezier en trots in het werk. Stel je maar eens voor: hoe trots ben jij als je je angst overwint en springt? Gaaf toch?