



RUTGER SLUMP & SIMON DOUW
BAANBREKER!

BAANBREKER!

BAANBREKER!

ZO MAAK JE RUIMTE VOOR VERNIEUWING

Simon Douw en Rutger Slump



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
BIM Media B.V.
Postbus 16262
2500 BG Den Haag
tel.: (070) 304 67 77
www.bimmedia.nl

© 2015 Simon Douw en Rutger Slump

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Villa Y, Den Haag
Omslagontwerp en illustraties: Haasdesign, Utrecht

ISBN 978 94 6220 108 8
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (drukfouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord | *Beter geen baanbreker* 7

VAN CLICHÉ NAAR IDEE

- 1 Start | *Hoe vind ik iets om me in vast te bijten?* 13
- 2 Mogelijkheden | *Hoe stop ik met zeuren?* 19
- 3 Een nieuwe manier van kijken | *Hoe kijk ik anders dan anderen?* 23
- 4 Brainstormen | *Hoe kom ik op een goed idee?* 28
- 5 Fouten maken | *Hoe zorg ik ervoor dat we fouten mogen maken?* 33
- 6 Improvisatie toepassen | *Hoe kan ik werken zonder zekerheid?* 38

VAN CHAOS NAAR FLOW

- 7 Kaderen | *Hoe baken ik de uitdaging af?* 45
- 8 Structuur | *Wat als iemand vraagt om meer structuur?* 48
- 9 Complexiteit | *Hoe kom ik in actie in een complexe omgeving?* 51
- 10 Roadmap | *Hoe maak ik een veranderplan?* 56
- 11 Methode | *Hoe werkt Design Thinking als tool?* 60
- 12 Orde versus flow | *Hoe creëer ik flow?* 66
- 13 Timing | *Wanneer doe ik wat?* 70
- 14 Baan breken | *Past dit wel in mijn functieomschrijving?* 74
- 15 Blijvende verandering | *Hoe borg je een vernieuwing?* 75

VAN IK NAAR WIJ

- 16 Storytelling | *Moet ik een goed verhaal hebben?* 83
- 17 Contact | *Hoe krijg ik draagvlak voor de verandering?* 88
- 18 Vertrouwen | *Hoe straal ik vertrouwen uit?* 92
- 19 Kumbaya | *Hoe stel ik een divers team samen?* 95
- 20 Beweging | *Hoe bouw ik een netwerk?* 100
- 21 Formele organisatie | *Hoe ga ik om met verschillende lagen in mijn organisatie?* 107

VAN PION NAAR PIONIER

- 22 Informele organisatie | *Hoe lopen de hazen hier?* 113
- 23 Weerstand | *Hoe ga ik om met weerstand?* 119
- 24 Feedback | *Hoe stuur ik mensen bij?* 123
- 25 Organisatiefase | *Werkt deze organisatie voor mij?* 127
- 26 Hokjes | *Hoe werk je in een traditionele organisatie over grenzen heen?* 132
- 27 Alibi | *Hoe verkoop ik innovatie?* 136
- 28 Eigenaarschap | *Wie heeft de bal?* 140
- 29 Lef | *Hoe neem je een beslissing?* 147

VAN KRAMP NAAR KRACHT

- 30 Angst | *Hoe ga ik om met angst en onzekerheid?* 151
- 31 Speelvelden | *Hoe kan mijn fysieke omgeving bijdragen?* 154
- 32 Ontspanning | *Hoe zorg ik dat ik niet gestrest raak?* 159
- 33 Motivatie | *Hoe voorkom ik stagnatie?* 165
- 34 Talent | *Heb ik een gave nodig om baanbreker te zijn?* 170

Nawoord 175

Literatuuropgave 177

Over de auteurs 181

VOORWOORD

BETER GEEN BAANBREKER

Baanbrekers brengen vernieuwing. Het zijn mensen die zich niet klem laten zetten door de verwachtingspatronen van anderen in hun omgeving, maar die daar juist mee spelen. Mensen die ondanks alle belangen, processen en risico's de ruimte maken om samen met anderen buitengewone dingen te doen. En ze worden tegenwoordig volop verheerlijkt. In de voetsporen treden van Steve Jobs, beschermheilige van alle misfits die hun anders-denken er toch doorheen weten te drammen, lijkt nogal eens het hoogst haalbare. Waar een paar generaties terug een kantoorbaan hebben nog iets was om tevreden over te zijn, is dat nu iets om zo veel mogelijk te vermijden. Daar waar de status quo ooit iets was om te beschermen, is nu de pavlovreactie dat de heersende mening moet worden uitgedaagd, of nog liever: verworpen. Genoeg lijkt de heersende mening dat we de heersende mening te lijf moeten gaan.

Maar het is wel erg makkelijk applaudisseren voor Jobs, die tweeduizend kilometer verderop en jaren terug de status quo heeft aangevalen, wiens biografie op nette stapeltjes in de boekwinkel ligt en wiens iPhones en Macbooks strak geseald bij je thuis worden bezorgd. Het is heel wat anders, als die *gamechanger* vlak naast jou even de status quo komt uitdagen en jij de consequenties daarvan voor je kiezen krijgt. In de biografie van Jobs lees je een dappere, inspirerende figuur die de wereld veranderde, maar ook een volstrekt eenzame man met autistische en narcistische trekken, die, groen van zijn veganisme, een spoor van persoonlijke vernielingen achterliet. De mensen om hem heen waren hem vaak liever kwijt dan rijk en zijn intiemste relaties werden verscheurd en opgeofferd aan zijn rebelseid – tot die met zijn dochter aan toe. Een dag naar kantoor was een dag de wereld veranderen, maar ook een dag vechten met alles en iedereen. Als je zijn biografie hebt gelezen, hoeveel gelukkige momenten ben je dan in zijn ruim achthonderd pagina's tellende verhaal tegengekomen?

Rebellen worden eenvoudig vereerd als dat geen directe consequenties voor jou betekent en de vernieuwing die ze voorstaan daarmee vrijblijvend is, maar verder geldt toch vaak *not in my backyard*. Natuurlijk gaat het te ver om te zeggen dat je om gamechanger te zijn, een leven als dat van Jobs moet leiden. Maar het is ook naïef om te denken dat je als baanbreker gevrijwaard bent van de patronen waarin hij terecht kwam toen hij veranderingen wilde realiseren. Jij bent namelijk degene die als eerste zegt wat niet gezegd mag worden. Het kan je de dorpsidoot maken, of, erger, het gevaar dat moet worden geneutraliseerd. Het is buitengewoon lastig om als baanbreker geen angst teweeg te brengen of woede over jezelf af te roepen: in een mum van tijd kun je arrogant, dominant, eigenwijs of solistisch worden in de ogen van de mensen met wie je juist de verandering wilt maken. Hulp is moeilijk te krijgen, want wie heult met de baanbreker wordt geconfronteerd met dezelfde patronen als de baanbreker zelf. Het betere baan breken duurt ook per definitie lang en kent veel hindernissen: een verandering vindt plaats op veel lagen en iedere hobbel zul jij moeten nemen. Daarnaast wordt jij als baanbreker continu geassocieerd met risico's. Met de verandering die je voorstaat, bedreig je de manier van werken – die ondanks dat iemand er misschien over klaagt wel werkt. De mensen om je heen lopen het risico harder te moeten werken als jouw verandering wordt opgevolgd, dat ze helemaal niet mee kunnen met die verandering, dat hun positie in het gedrang komt en dat ze hun eer, baan of plezier verliezen. Door jou dus. Jij bent vaak degene die de groep die wordt beïnvloed – vaak ook je eigen collega's – verdeelt in voorstanders en tegenstanders. Jij stelt de vragen die kunnen leiden tot interne en externe conflicten en je kunt op de helft van de vervolgvragen daarop niet eens antwoord geven. Simpelweg omdat het nog niet is bedacht, het is nieuw! Er is continu de kans dat je het contact met de mensen om je heen verliest, omdat jij die dingen doet waar anderen van wegblijven. In het begin moedigt je omgeving je aan ('stel gerust die vragen' en 'wees kritisch'), maar voor je het weet, ben jij de vreemde, brutale, domme gek die wordt genegeerd. Mensen zitten gewoon niet te wachten op jou als baanbreker.

Ja, het is aantrekkelijk om de baanbrekers van deze wereld op een afstandje te vereren, maar je kunt er beter niet een zijn. De rol van baanbreker vervullen binnen of van buiten een organisatie is hoe dan ook vragen om problemen. Het loont de moeite om te kijken of je je niet beter kunt beperken tot af en toe die ene brutale vraag te stellen, hier en daar een eigenzinnige opmerking te maken en verder je werk

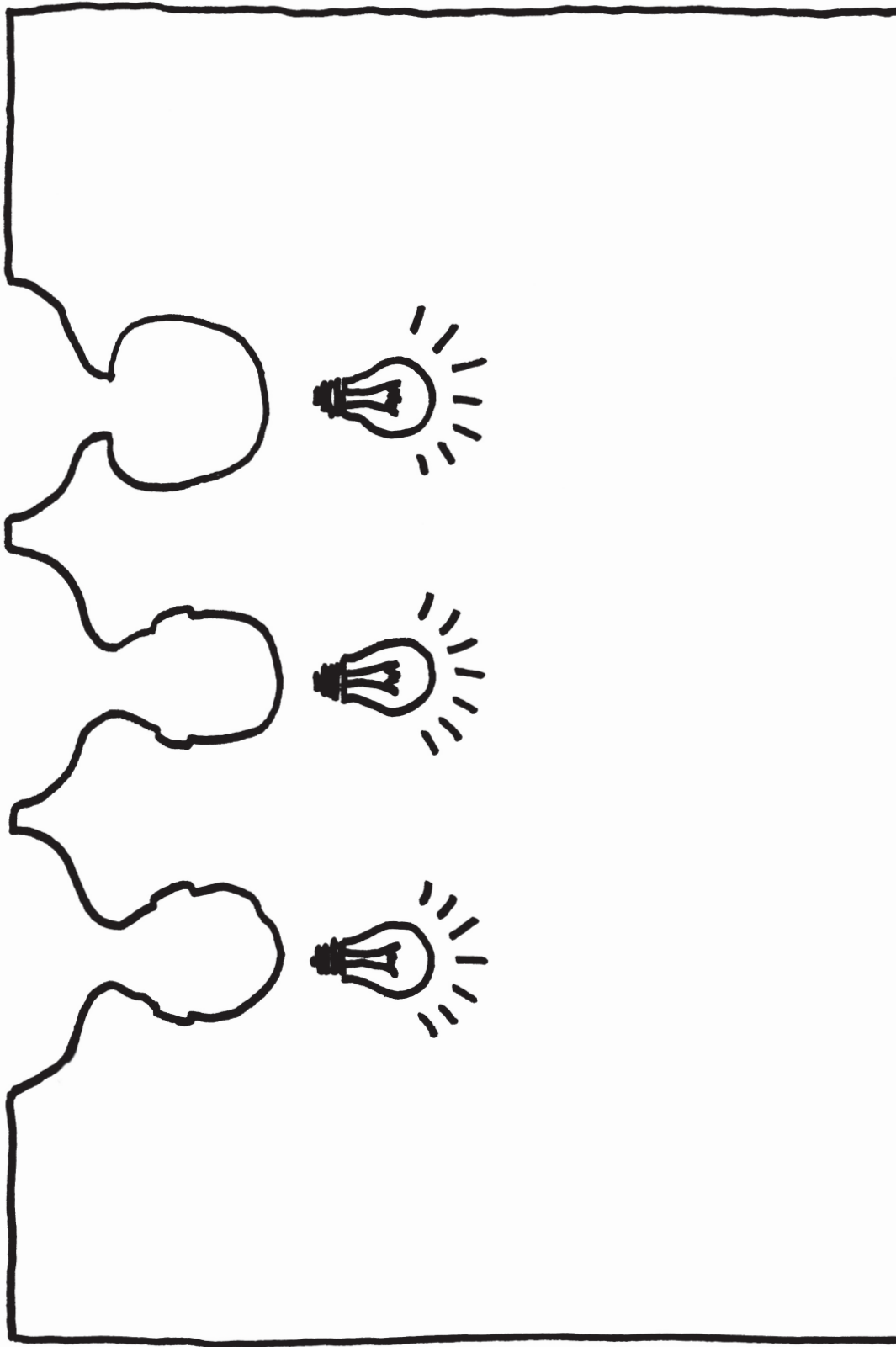
gewoon goed te doen. Dus stel jezelf deze vragen: waarom zou ik een baanbreker willen zijn? Wat heb ik eraan om een baanbreker te zijn? Welke opbrengst is het waard om al die moeite te doen en al dat risico te lopen die hierbij horen?

Dit boek roept je niet op om de status quo uit te dagen en verheerlijkt niet de eigenzinnige veranderaar. De titel is ook niet *Word een baanbreker*. Je kunt namelijk helemaal niet kiezen om een baanbreker te worden: als je dat niet bent, dan moet je het vooral niet worden, want dan blijft je een hoop gedoe bespaard. Ben je wel een baanbreker, dan kun je gewoonweg niet anders dan kansen zien die anderen niet zien. Dan kun je niet zwijgzaam meelopen met de rest, terwijl jij toch echt inziet dat het de andere kant op kan en moet. Je kunt je aversie tegen regels, hokjes en conformisme niet onder stoelen en banken steken, want je wilt vooruit. Baanbrekers kunnen alleen zichzelf zijn als ze de vernieuwingen die ze zien ook actief najagen. Baanbreker-zijn is daarmee geen keuze, het is een realisering: je kunt niet anders.

Maar waar je wel voor kunt kiezen, is in hoeverre je die kant van jezelf de ruimte geeft. En daarvoor hoeft je echt geen Steve Jobs te zijn. Organisaties zitten vol met baanbrekers in spe: mannen en vrouwen, van jong tot oud en met alle achtergronden. Mensen die altijd blijven zoeken naar hoe ze ondanks alle belangen, processen en risico's de ruimte kunnen maken om met anderen buitengewone dingen te doen. Zeker als je een baanbreker bent in een bestaande, misschien wel logge organisatie, lijkt je soms te moeten kunnen toveren om beweging voor elkaar te krijgen. Met dit boek willen we je laten zien dat dat niet waar is. Baan breken is geen kwestie van toveren, maar van ruimte maken. Dit boek laat je zien hoe je als baanbreker – als je dat bent – ruimte kunt maken voor vernieuwing die werkt.

Leeswijzer

Eerdere lezers omschreven dit boek als 'een gereedschapskist voor woudlopers die willen vernieuwen'. Ons advies aan jou als baanbreker is om dit boek ook precies zo te gebruiken: pak het gereedschap (lees: hoofdstuk) erbij dat voor jou relevant is, en ga aan de slag. Vernieuwing verloopt immers nooit in een rechte lijn, dus zet ook dit boek en zijn inhoud naar je eigen hand.





VAN CLICHÉ NAAR IDEE

Dit deel van het boek laat je beginnen bij het begin: bij een idee. Het laat je zien dat je een min of meer baanbrekende invalshoek niet hoeft te laten afhangen van een toevallig eureka-moment. Van cliché naar idee gaan kun je dóén.

1

START

HOE VIND IK IETS OM ME IN VAST TE BIJTEN?

Baan breken begint met iets om je in vast te bijten: iets dat verandering of vernieuwing behoeft. Hoe je een aanknopingspunt vindt om mee te beginnen, wordt bepaald door het type baanbreker dat je bent: een *bourgondiër*, een *fijnproever*, een *fusion cook* of een *souschef*. *Bourgondiërs* creëren vernieuwing vanuit gretigheid: ze zien een kans en kijken hoe ze die het best kunnen benutten. Hun kracht is het bestaande uitvergroten en versterken. *Fijnproevers* zien juist iets dat niet naar hun smaak is, en proberen dat te verbeteren. Hun kracht is zien wat verbetering behoeft en dat bewerkstelligen. *Fusion cooks* combineren elementen uit verschillende werelden en weten zo iets nieuws te maken. Hun kracht is originele verbindingen maken tussen verschillende elementen. *Souschefs* zien welke nieuwe koks en keukens er zijn, en versterken de meest kansrijke. Als je op zoek bent naar iets om je in vast te bijten, hoef je je enkel te oefenen om naar de wereld te kijken als een *bourgondiër*, een *fijnproever*, *fusion cook* of *souschef*. Of gewoon alle vier.

DE BOURGONDIËR

Bourgondiërs zien vooral kansen en manieren om die te vergroten. De Bourgondiër zoekt continu naar waar de organisatie nu echt goed in is, en roept op om daar vol op in te zetten. Innovatie komt dan voort uit het concentreren op wat kansrijk is, en soms ook uit het loslaten van iets wat meer kost dan het oplevert.

UIT DE PRAKTIJK

Een bourgondiër aan het werk

IKEA is er groot mee geworden: krachtig en flexibel design dat voor iedereen betaalbaar is. Een baanbrekende bourgondiër zag mogelijkheden om dit uit te vergroten door zich af te vragen: in welke markten zou IKEA vernieuwing kunnen brengen en consolideren op basis van waar het bedrijf al sterk in is? Als een van de opties kwam de huizenmarkt op. Als IKEA zijn kracht zou uitvergroten binnen de huizenmarkt, hoe zou dat er dan uit zien? Precies: een serie zeer betaalbare, robuuste prefab huizen met strak Scandinavisch design en een lekker bekkende Zweedse naam, waarvan iedere vierkante centimeter effectief bruikbaar is. Zo gezegd zo gedaan: onder de naam *BoKlok* bracht IKEA inmiddels duizenden huizen aan de man.

DE FIJNPROEVER

Voor meniggen is irritatie iets om te negeren ('ik slik het wel voor nu') of om bij het koffieapparaat te ventileren ('vind jij het ook niet belachelijk dat ...'). Voor de fijnproever zijn deze irritaties echter de kiem voor verandering. Fijnproevers speuren naar problemen en lossen die op. Opperuimd staat netjes.

UIT DE PRAKTIJK

Een fijnproever aan het werk

In een gemeentelijk traineeprogramma dat we begeleidden, ontmoetten we een jonge gemeenteambtenaar die zich enorm verbaasde over de vergadercultuur bij haar gemeente. Eindeloze vergaderingen die hun effectiviteit en sprankeling al lang waren verloren. En dat niet alleen: haar collega's namen iedere gelegenheid te baat om tegen elkaar de irritatie uit te spreken over de lange, ineffectieve vergaderingen. Als fijnproever liet de trainee het er niet bij zitten: ze wilde het opgelost hebben! De weken daarop spande ze zich in om deze algemeen gedeelde irritatie aan de kaak te stellen en op te lossen. De dag begint nu niet langer met een urenlange vergadering aan tafel, maar met een korte, staande sessie waarin de urgente thema's worden aangesneden.

DE FUSION COOK

Fusion cooking is een kookstijl die elementen uit verschillende culinaire tradities combineert. De baanbreker die als ‘fusion cook’ optreedt, zoekt naar kansen voor vernieuwing door elementen uit andere organisaties, branches, landen of contexten te plukken en daarmee vernieuwing te brengen in zijn eigen organisatie.

UIT DE PRAKTIJK

Een fusion cook aan het werk

Tessa, een jonge professional uit de zorgsector, besloot om ter inspiratie een dag lang mee te lopen met een creatief ondernemer die samen met consumenten producten ontwikkelt. Het viel haar op hoezeer in de sector waar zij zelf vandaan komt, wel over, maar niet met patiënten – de consumenten in haar sector – gedacht werd. Tessa startte daarom met baan breken als een fusion cook door zich af te vragen: wat zou er gebeuren als we de cocreatie die in de wereld van creatief ondernemerschap zo gebruikelijk is, combineren met de wereld van zorg? Nu ziet ze patiënten als cocreatoren en ontwikkelt ze met hen vernieuwingen in de zorg.

DE SOUSCHEF

Niet iedereen hoeft met een nieuwe keuken te beginnen. Sommige baanbrekers zijn erg goed in het spotten van kansrijke initiatieven om daar vervolgens op aan te sluiten. Ze zien goed waar een effectieve vernieuwing plaatsvindt of een veelbelovende baanbreker in beweging komt, en sluiten zich erbij aan om mee te doen. De souschef weet ervoor te zorgen dat gestarte initiatieven een vlucht nemen en is daarmee de ideale partner voor andere baanbrekers.

UIT DE PRAKTIJK

Een souschef aan het werk

Trainees bij een grote bank kregen de originele opdracht om in de laatste drie maanden van hun traineeschap een vernieuwing binnen de organisatie te initiëren. Trainee Kim ontdekte dat de vernieuwingen van de trainees die deze opdracht eerder uitvoerden, zelden stand hadden gehouden. Niet zo gek misschien ook, want het in drie maanden opzetten van iets nieuws is kwetsbaar, als de trainee in kwestie direct daarna overgeplaatst wordt naar een andere functie, mogelijk zelfs op een andere locatie. Kim ontdekte een al sluimerende vernieuwing voor een nieuw te ontwikkelen financieel product. Ze sloot zich aan bij de degene die daarmee bezig was, en gebruikte haar drie maanden om deze vernieuwing goed vorm te geven. Haar enthousiasme bracht weer vaart in het proces en de tijd die ze had te besteden, bleek enorm waardevol voor het op één lijn krijgen van alle belanghebbenden.

MAAK RUIMTE VOOR VERNIEUWING

Deze vragen kunnen je helpen om te denken als bourgondiër, fijnproever, fusion cook of souschef. Daarmee haal je misschien de baanbreker in jezelf naar boven.

BOURGONDIËR

- 1 Wat vind jij het sterkst in je organisatie?
- 2 Als je alle beschikbare middelen op één sterk punt van je organisatie zou moeten inzetten, welke zou dat dan zijn?
- 3 Stel je voor: hoe zou je die kwaliteit inzetten in 2020? En hoe in 2050?
- 4 In welke andere context zou die kwaliteit waardevol kunnen zijn?

FIJNPROEVER

- 1 Als klanten of externe partners zich negatief uiten over jouw organisatie, waar gaat dat dan over?
- 2 Waarover wordt geklaagd bij de koffieautomaat? Wat als jij daar nu eens je tanden in zou zetten?
- 3 Wat kost de meeste energie op je werk?
- 4 Wat vraagt veel aandacht, maar voegt weinig toe in jouw organisatie?
- 5 Wat houdt veel mensen bezig binnen je organisatie zonder dat zij erover praten?

FUSION COOK

- 1 Loop zoals Tessa een dag mee met iemand in een totaal andere sector. Of: nodig iemand uit een volstrekt andere sector uit een dag met jou mee te lopen.
- 2 Welke sector ligt het verst van die van jou af? Hoe zou je organisatie functioneren als je in die sector werkzaam zou zijn? Wat zou je van die sector kunnen leren?
- 3 Welke soort organisatie ligt het verst van jouw organisatie af (groot/klein, formeel/informeel, hiërarchisch/horizontaal, sociaal/technisch)?

SOUS-CHEF

- 1 Waaraan moet een goed idee voldoen?
- 2 Wanneer heb je vertrouwen in een initiatief, en de initiatiefnemer, en zin om mee te werken?
- 3 Hoe krijg je een beeld van de initiatieven die er spelen in de organisatie?