

STEFAN VAN HOOYDONK



**Pleidooi voor
nieuwsgierigheid
op het werk**

**NIEUWSGIERIG
ZIJN ALS
VOORWAARDE
VOOR GROEI
EN SUCCES**

THEMA.

'Ik raad Stefaans uitzonderlijke boek ten zeerste aan. Het richt zich op het kritieke belang van nieuwsgierigheid als succesfactor voor bedrijven in de 21e eeuw – en laat zien hoe je nieuwsgierigheid in bedrijven kunt herkennen, ontwikkelen en koesteren. Het is grondig onderzocht en doordacht, met tal van praktijkvoorbeelden uit de frontlinie. Dit boek is een droom voor praktijkmensen.'

dr. Yury Boshyk CEO en oprichter van Global Executive Learning en voorzitter van het Global Forum on Strategic Transformations, Leadership and Learning.

'Nieuwsgierig zijn naar 'de ander' en 'het andere' is de tegenhanger van de neiging om binnen het bestaande te blijven. Het boek van Stefaan is een doortimmerd betoog over hoe belangrijk nieuwsgierigheid is voor innovatie. Het biedt voorbeelden en praktische handvatten en het onderbouwt dat een lerende cultuur van nieuwsgierigheid meer is dan een individuele kwaliteit. Samenwerken vanuit nieuwsgierigheid is vooral een kwaliteit van de relaties tussen mensen; de werkelijkheid 'tussen de neuzen'. Het vraagt constructief omgaan met verschil en ambitie. Het vereist dat leiders rolmodel zijn en zich verbinden met hun medewerkers, ook als initiatieven niet lukken of de eerste resultaten tegenvallen. Het boek is daarmee geen vrijblijvende oproep om individueel nieuwsgierig te zijn.'

em. prof. dr. André Wierdsma hoogleraar 'Organiseren en co-creëren' Nyenrode Business Universiteit

'Nieuwsgierigheid zit in ons vanaf het moment dat we geboren worden. Deze uitzonderlijke vaardigheid zorgt ervoor dat we leren en ontwikkelt dus ons mentale denkmodel, stimuleert creativiteit en leidt ons naar nieuwe inzichten. Stefaans *Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk* bevestigt dat we deze vaardigheid, net als creativiteit, dreigen te verliezen tijdens het ouder worden en dus later weer moeten aanleren. Laat het kind in je los, wees naïef, kijk je ogen uit je kop, vraag alles wat je wilt weten en misschien ook wel wat je niet wilt weten, luister echt, wees kritisch, zoek naar het nieuwe, onderzoek het bestaande, doe het samen en koester. De inzichten verschaft door Stefaan zouden de basis moeten vormen voor een nieuw(sgierig) vak op alle scholen en opleidingen, nieuwsgierigheidkunde. Niet om het te leren maar om het te behouden.'

Erik-Hans Munnik strategy consultant Marquers BV

'*Pleidooi voor nieuwsgierigheid* is een geweldig boek. Het biedt nieuwe kennis. Ik ben ervan overtuigd dat we betere manieren moeten vinden om werknemers te helpen hun nieuwsgierigheid verder te ontwikkelen. Psychologen kunnen van deze inzichten profiteren en daarmee hun beoordelingsproces bij talentselectie verbeteren. Het boek bevat veel nuttige richtlijnen.'

Han van der Pool bedrijfspsycholoog

'Het is niet altijd gemakkelijk om tot de essentie van iets door te dringen. Als dat wel lukt, is het vaak zo simpel en verhelderend. Alsof je het altijd al wist. Alleen was er niemand die het gewoon zei. Stefaan van Hooydonk heeft met dit boek een essentie weten te raken: nieuwsgierigheid als bron van leren, ontwikkelen en ontdekken. Helder geschreven en praktisch toepasbaar op elk niveau van een organisatie en op ieders persoonlijke leven.'

Rolf Holtjer global head leadership development Rockwool

'Wil jij meer veerkracht, creativiteit en leervermogen ontwikkelen? Dan is dit boek iets voor jou. Het geeft waardevolle inzichten en praktische tips voor iedereen die nieuwsgieriger wil zijn. Al snel wordt duidelijk dat nieuwsgierigheid de sleutel is tot het vergroten van je persoonlijke en professionele ontwikkeling en succes. Je zult inzien waarom nieuwsgierigheid zo belangrijk is en hoe je het kunt toepassen in je dagelijks leven. Dus waar wacht je nog op? Investeer in jezelf en vergroot je nieuwsgierigheid met *Pleidooi voor nieuwsgierigheid*.'

Anik Stalmans CHRO and ESG Cegeka

'Nieuwsgierigheid is de sleutel tot succes op alle niveaus: van individuele medewerkers tot hele organisaties. Sterker nog, het is het geheime ingrediënt. De X-factor die het verschil maakt tussen vooruitgang en stilstand. Door nieuwsgierigheid te stimuleren, kunnen we leren, groeien en innovatieve oplossingen vinden voor complexe uitdagingen. Stefaan heeft als geen ander uiteengezet welke rol nieuwsgierigheid speelt en hoe cruciaal het is dit te ontwikkelen op alle lagen in je organisatie, inclusief de strategieën om dit te realiseren. Dus, wees nieuwsgierig, stel vragen en lees dit boek – wie weet wat voor verrassingen er op je pad komen!'

Jeff Kortenbosch learning, performance en organisatiespecialist
De Volksbank

'Het enige boek waarin nieuwsgierigheid en de zakelijke impact ervan worden ontrafeld. "Verbazing leidt tot vragen, en vragen leiden tot nieuwsgierigheid. Nieuwsgierigheid roept nog meer vragen op." Het boek activeert een doelbewuste mindset om de status quo uit te dagen, te verkennen, te ontdekken en te leren. Een goed onderbouwd en fascinerend werk over nieuwsgierigheid.'

Natasha Jasrotia Associate Director Learning and Development Cognizant

'Organisaties, medewerkers en leiders worden vandaag meer dan ooit gechallengeerd op de status quo. Zowel door hun (interne) klanten als collega's en teamleden. In deze chaotische tijden zijn velen op zoek naar zelfontwikkeling en verandering. Ze willen hun carrière, leven en "next destination" zelf in handen nemen, maar verwachten tegelijk ook begeleiding en leiderschap om hen hierin te ondersteunen. *Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk* geeft aan leiders op heldere wijze inzicht in de dynamieken rond nieuwsgierigheid en concretere inzichten om dit om te zetten in positieve actie en energie. Het boek geeft handvatten om een (psychologisch) veilige omgeving te creëren waarin ontwikkeling en innovatie in balans kunnen worden gebracht met doelstellingen en resultaten. Een referentiekader om actief te gebruiken!'

Kristoff Temmerman directeur Trifinance

"'We moeten hoognodig andere vragen stellen" – dat is een zin die me opviel in dit heerlijk provocerende boek van Stefaan van Hooydonk. In een wereld vol lifehacks en quick fixes komt hij met een pragmatische gids die nieuwe bezieling brengt in de dialoog op de werkvloer. Dit is geen handleiding om iets nieuws te leren, maar een venster op de kunst om het vertrouwde te benaderen zonder de pretentie voorkennis te bezitten. Drink diep van deze bron van wijsheid!'

Bijoy Venugopal Director Corporate Communications Flipkart

'Stefaans *Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk* is me uit het hart gegrepen. Een broodnodig tegenwicht tegen het eenzijdige skills-denken waarmee organisaties en overheidsbeleid vaak besmet zijn. De intrinsieke motivatie van individuele medewerkers om te leren en te ontdekken is belangrijker dan ooit. Juist grotere organisaties hebben de innovatiekracht van nieuwsgierige medewerkers nodig om te overleven in een tijd waarin ontwikkelingen snel gaan, en het informatielandschap gefragmenteerd is. Het is een cruciale leiderschapsop-

dracht om medewerkers de ruimte, de richting en de middelen te geven om vrij te denken, te experimenteren en samen te werken aan groei en vernieuwing.'

Rino Schreuder directeur European Management Development Centre

'Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk vind ik verplichte kost voor leidinggevendenden die zich afvragen hoe ze zichzelf en hun teams kunnen transformeren. In mijn ogen is nieuwsgierigheid de trigger voor iedereen die zijn effectiviteit en zijn teamprestaties wil verhogen. Een aanrader.'

Carlos Agustin Moreno CEO Grupo Altavista

'*Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk* slaagt erin bloot te leggen wat bedrijven zoals Spindokter drijft: de intrinsieke nieuwsgierigheid die ons tot meesters in de communicatie maakt en ons nog beter kan maken. We zijn allemaal als nieuwsgierige individuen geboren en als team is het een collectieve taak om elkaars nieuwsgierigheid te prikkelen. Aan te scherpen. Te vergroten. Door zelf nieuwsgierig te blijven naar ontwikkelingen in het medialandschap, maar bovenal bij, van en voor de mens en onze aarde. Stefaan heeft met zijn boek en zijn werk ons team geïnspireerd en de "Curiosity-reflex" meer dan gekieteld. In elke meeting of brainstorm last eenieder minstens een keer een vraag in die begint met: "Is het een idee dat... Wat is de kans op... Zouden we dit ook anders kunnen bekijken... Hoe zou dit voor X aanvoelen..." Nieuwsgierigheid is een hongertje. Maar dan een gezonde variant, iets om je tanden in te zetten. Curiosity: Voelt goed, doet goed.'

Wouter Kersbergen creative director Spindokter

'De wereld rondom ons verandert steeds sneller. De stress die dit creëert voor mens en organisatie zorgt ervoor dat kansen voor verbetering en innovatie vaak niet benut worden. Een nieuwsgierige geest is de beste remedie om veranderingen moedig het hoofd te bieden. Met dit inspirerende boek houdt Stefaan van Hooydonk terecht een "pleidooi voor meer nieuwsgierigheid". Door te investeren in deze hypermenselijke competentie leren we nieuwe vragen te stellen, nieuwe antwoorden te formuleren en leren we samen als mens en organisaties positief te evolueren.'

Katja Schipperheijn internationale learning strateeg, auteur van *Learning Ecosystems: Creating Innovative, Lean and Tech-driven Learning Strategies*

'Organisaties die nieuwsgierigheid stimuleren zijn de winnaars van de toekomst – flexibeler, weerbaarder en beter voorbereid op onverwachte veranderingen. Nieuwsgierige leiders hebben begrepen dat ze moeten blijven leren en investeren daarom bovengemiddeld in hun eigen ontwikkeling, waardoor ze sterker worden en hun organisatie naar succes kunnen leiden. Stefaans boek is de ultieme handleiding voor het cultiveren van een nieuwsgierige organisatiecultuur en biedt waardevolle inzichten en praktische tips voor leiders die de kracht van nieuwsgierigheid willen benutten in hun eigen organisatie.'

Nicolas Alaerts Partner & Global Head Leadership Advisory MU

'Stefaan werpt een helder licht op het wat, het waarom en het hoe van nieuwsgierigheid en geeft professionals en organisaties een duidelijke blauwdruk om dit te verankeren. Zijn boek verschaft je strategieën om te gedijen in de ongekende tijden waarin we leven.'

Teena George oprichter Habits and Mindsets

'*Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk* is een manifest voor de herontdekking en benutting van een krachtige natuurlijke eigenschap van mensen: nieuwsgierigheid! Stefaan maakt op ondubbelzinnige wijze duidelijk waarom nieuwsgierigheid cruciaal is voor persoonlijke ontwikkeling en voor vernieuwing op het werk. Zijn boek geeft een enorme impuls en handvatten om nieuwsgierigheid van jezelf en anderen aan te moedigen, te gebruiken en te waarderen. Lees het boek en er gaat een wereld voor je open!'

Bernard Mulder CEO RegMed XB

'Dit boek is een echte aanrader. Niet alleen omdat het vlot leest en goed onderbouwd is, maar omdat het individuen en organisaties oproept om de status quo uit te dagen en dankzij nieuwsgierigheid te innoveren. Iets wat in deze tijden zo onontbeerlijk is. Na het lezen ben ik ben volledig overtuigd dat nieuwsgierigheid een kader biedt om geïnteresseerder, betrokkener en productiever te zijn en om complexe problemen op te lossen.'

Anja Cappelle managing partner Speakerbase.be

'De 21ste eeuw is de eeuw van ideeën: daarom loont het om als professional en als bedrijf intentioneel nieuwsgierig te zijn. Net omdat we vandaag niet meer

op automatische piloot kunnen werken en leven, is nieuwsgierigheid zo belangrijk geworden. En het goede nieuws is: je kunt dat leren! Dit boek licht niet alleen het belang van nieuwsgierigheid toe, het maakt ook concreet wat daarvoor nodig is, welke barrières daarvoor overwonnen moeten worden en hoe je ze overwint. *Curiosity did not kill the cat. Ignorance did.* Het boek geeft een kader én concrete tips voor professionals, bedrijfsleiders, leidinggevend en HR.'

Lesley Arens oprichter #ZigZagHR, auteur en podcast host

'In dit boek presenteert Stefaan de perfecte mix van ideeën, verhalen en vragen waarmee hij lezers anders laat kijken naar hoe ze werken, leidinggeven, leren en zelfs relaties opbouwen. Nieuwsgierigheid en talentontwikkeling moeten hand in hand gaan, willen we kunnen inspelen op de behoeften van een snel veranderende wereld. Stefaans boek biedt hier geweldige nieuwe handvatten voor.'

Vincent-Pierre Giroux Head of Talent Management, Americas Alstom

'Wow, verplichte kost voor iedereen die relevant wil blijven en op een nederige manier nieuwsgierig is naar nieuwe horizons. Voor mij is dit een bemoedigend manifest vol herkenning, uitleg, redeneringen en stimulerende speldenprikjes. De inspirerende inhoud heeft mijn nieuwsgierigheidsspier voorzien van voeding voor reflectie, ontdekking en nieuwe inzichten en... ook mijn interne ideeëngenerator werd erdoor geactiveerd!'

Henriette Wesselink senior human resources consultant Deutsche Telekom

'Ik vond *Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk* boeiende lectuur. Het heeft me niet alleen inzicht gegeven in waarom A-spelers anders zijn dan de rest, maar me ook manieren aangereikt om de identificatie en de ontwikkeling van nieuwsgierige mensen in de bedrijfsstrategie te integreren. Dit boek is een must-have voor iedereen die een succesvolle organisatie wil opbouwen in de wereld van vandaag.'

Rob Byssz Group Head Transformation en Standardisation
Rohlik Group

Inhoud

| | |
|-----------|----|
| Inleiding | 19 |
|-----------|----|

Deel 1 Nieuwsgierig naar nieuwsgierigheid

| | |
|--|-----------|
| 1 De definitie van nieuwsgierigheid | 31 |
| Een eerste werkdefinitie | 35 |
| Het tegenovergestelde van nieuwsgierigheid: conformiteit | 37 |
| Zijn kinderen nieuwsgieriger dan volwassenen? | 41 |
| <i>Curiosity killed the cat</i> | 42 |
| Kijken wetenschappers en kunstenaars anders naar nieuwsgierigheid? | 44 |
| De grote ideeën | 47 |
| Reflectievragen | 48 |
| | |
| 2 Ben jij een A-speler? | 49 |
| Nieuwsgierige professionals graven diep en hebben een brede blik | 51 |
| Productieve versus niet-productieve nieuwsgierigheid | 54 |

| | |
|---|----|
| Het verkenners-gen | 55 |
| Nieuwsgierigheid en kennis | 58 |
| Het gebied van onwetendheid: onbekende onbekenden | 59 |
| Het optimale gebied voor nieuwsgierigheid: verwondering | 61 |
| Het gebied van verval: arrogantie | 62 |
| Het Dunning-Krugereffect | 63 |
| De grote ideeën | 65 |
| Reflectievragen | 66 |

3 Waaron nieuwsgierigheid, waarom nu? **67**

| | |
|--|----|
| De wereld zoals wij die kennen is aan het veranderen | 68 |
| Een razendsnelle herziening van de regels | 70 |
| Herbezinning op mentale modellen | 71 |
| Charlie Chaplin | 74 |
| Kenmerken van niet-nieuwsgierige bedrijven | 76 |
| De grote ideeën | 81 |
| Reflectievragen | 81 |

4 De psychologie van nieuwsgierigheid **83**

| | |
|---|----|
| Wat we uit onderzoek weten | 83 |
| Stress: een van de grootste obstakels voor nieuwsgierigheid | 87 |
| De drie toepassingen van nieuwsgierigheid | 89 |
| Intellectuele nieuwsgierigheid | 90 |
| Empathische nieuwsgierigheid | 92 |
| Intrapersoonlijke nieuwsgierigheid | 94 |
| De grote ideeën | 96 |
| Reflectievragen | 97 |

Deel 2 Op zoek naar nieuwsgierige professionals

5 Wat nieuwsgierige professionals ons kunnen leren **101**

| | |
|---|-----|
| De opkomst van de nieuwsgierige professional | 105 |
| Een nieuwsgierige professional zal eerder ... | 107 |
| Nieuwsgierige professionals leren beter, sneller en grondiger | 110 |
| Het verschil tussen nieuwsgierige en niet-nieuwsgierige professionals | 111 |

| | |
|---|------------|
| Nieuwsgierigheid ontwikkelen: leidraad voor professionals | 114 |
| De grote ideeën | 115 |
| Reflectievragen | 116 |
| 6 Wat doen nieuwsgierige leiders precies? | 117 |
| De Springboks | 117 |
| Ambidexter leiderschap | 118 |
| Wat maakt iemand een nieuwsgierige leider? | 120 |
| De positieve schaduw van een leider | 123 |
| Tegenstrijdig gedrag van managers | 126 |
| Oude mindsets | 128 |
| Wat houdt managers tegen? | 130 |
| Hoe kun je als leider nieuwsgieriger worden? | 134 |
| De grote ideeën | 134 |
| Reflectievragen | 136 |
| 7 Waarom nieuwsgierige teams succesvol zijn | 137 |
| Het Aristotle Project | 137 |
| Randvoorwaarden voor nieuwsgierige teams | 139 |
| Het belang van context | 141 |
| Voordelen van nieuwsgierige teams | 142 |
| Elk team heeft zijn eigen nieuwsgierigheidsprofiel | 143 |
| De negen dimensies van nieuwsgierige teams | 145 |
| Hoe kun je als team nieuwsgieriger worden? | 150 |
| De grote ideeën | 150 |
| Reflectievragen | 151 |
| 8 Organisaties: nieuwsgierigheid in het groot | 153 |
| De groeimindset in actie | 153 |
| Microsoft | 155 |
| Nieuwsgierigheid als poolster | 157 |
| Intentionaliteit versus het Tsjernobyl-effect | 158 |
| Wie zou jij promotie geven? | 159 |
| Kenmerken van nieuwsgierige bedrijven | 161 |
| Afwijkende meningen verplicht | 162 |

| | |
|--|-----|
| Nieuwsgierige geesten toegewijd aan menselijke vooruitgang | 165 |
| De grote ideeën | 167 |
| Reflectievragen | 168 |

Deel 3 Nieuwsgierigheid faciliteren

| | |
|--|------------|
| 9 De rol van nieuwsgierigheid in de bedrijfsstrategie | 171 |
| Frederick Taylor en wetenschappelijk management | 173 |
| Hubble versus Challenger | 175 |
| De sprong naar een nieuwe S-curve | 177 |
| De grote ideeën | 181 |
| Reflectievragen | 182 |
| 10 'Stel dat ...?' Innovatie en nieuwsgierigheid | 183 |
| Nieuwsgierigheid en innovatie in de gezondheidszorg | 183 |
| Is innovatie moeilijk? | 186 |
| Cultuurinnovatie bij Sber | 188 |
| Een stimulans voor de plattelandseconomie in Afrika | 191 |
| Het Future Lab van Grundfos | 193 |
| Zo creëer je een nieuwsgierige innovatiecultuur | 196 |
| De grote ideeën | 197 |
| Reflectievragen | 199 |
| 11 De rol van HR bij nieuwsgierigheid | 201 |
| Argumenten voor functieroulatie | 202 |
| We weten dat je een keuze hebt | 203 |
| Quick Release | 204 |
| Breng je nieuwsgierigheid tot leven bij Merck | 206 |
| Tijd om te verkennen | 207 |
| Op zoek naar een nieuw evenwicht | 209 |
| De grote ideeën | 213 |
| Reflectievragen | 214 |
| 12 Hoe ontwikkel je nieuwsgierige mensen? | 215 |
| Wat houdt L&D tegen? | 217 |

| | |
|---|-----|
| Teya: Braziliaanse innovatie | 219 |
| Elke werknemer draagt bij aan de collectieve kennis | 219 |
| Kansen | 221 |
| Training voor een nieuwsgierige mindset | 223 |
| Yin en yang | 224 |
| De grote ideeën | 228 |
| Reflectievragen | 229 |

| | |
|--|------------|
| 13 <i>Roman Holiday</i>: nieuwsgierigheid in marketing en verkoop | 231 |
| De informatieklouf in de praktijk | 233 |
| Goede versus slechte marketing | 237 |
| Lessen | 240 |
| Nieuwsgierige verkopers | 242 |
| De grote ideeën | 244 |
| Reflectievragen | 245 |

Deel 4 Nieuwsgierigheid opbouwen

| | |
|---|------------|
| 14 Strategieën om (nog) nieuwsgieriger te worden | 249 |
| Strategie 1: Neem nieuwsgierigheid serieus | 250 |
| Strategie 2: Benader nieuwsgierigheid als een project | 251 |
| Strategie 3: Vergroot je bewustzijn | 252 |
| Strategie 4: Maak je nieuwsgierigheid transparant | 255 |
| Strategie 5: Begin klein | 256 |
| Strategie 6: Ontwikkel jezelf en anderen | 257 |
| Strategie 7: Bouw voortdurend nieuwe kennis op | 259 |
| Strategie 8: Bestudeer je theelepeltjes | 261 |
| Strategie 9: Verdiep je relaties | 262 |
| Strategie 10: Omarm fouten | 263 |

| | |
|---------------------|------------|
| 15 Conclusie | 265 |
|---------------------|------------|

| | |
|---------------------|------------|
| Bibliografie | 269 |
| Dankwoord | 281 |

Inleiding

'Nieuwsgierigheid heeft haar eigen bestaansreden. Men kan niet anders dan met ontzag kijken naar de mysteries van de eeuwigheid, van het leven, van de wonderbaarlijke structuur van de werkelijkheid. Het is al genoeg om elke dag slechts een stukje van dit mysterie te begrijpen.'

Albert Einstein

Toen ik twaalf was, lachte mijn zus me uit omdat ik Sanskriet wilde leren en zoveel boeken las. Op mijn vijftiende begon ik aan een avondcursus Nieuwgrieks. Op mijn zeventiende liftte ik in mijn eentje vanuit België naar Griekenland en Turkije, waar ik tweeënhalve maand bleef. Ik heb in Hongkong, China, Frankrijk, Finland, België, Nederland, India, Saoedi-Arabië en het Verenigd Koninkrijk gewerkt en gewoond. Ik denk dat ik altijd een heel nieuwsgierig persoon ben geweest.

Ik begon mijn professionele carrière als beleggingsadviseur en richtte vervolgens de executive education-tak van een nieuwe businessschool in Shanghai op. Daarna heb ik bedrijfsuniversiteiten opgezet voor Agfa, Nokia, Philips, Aramco en Flipkart en ben ik Chief Learning Officer geweest bij Flipkart en Cognizant. Tijdens mijn laatste baan bij Cognizant hield ik met mijn team toezicht op de groei en de ontwikkeling van 300.000 werknemers over de hele wereld. Midden in de COVID-19-pandemie heb ik ontslag genomen en het Global Curiosity Institute opgezet.

Tijdens mijn loopbaan heb ik het voorrecht gehad met heel veel mensen te mogen werken. Wat mij opviel, was dat sommige mensen, ongeacht antiënniteit, geslacht, achtergrond, religie of welk ander kenmerk ook, meer vragen stellen dan andere. Die mensen zijn meer geïnteresseerd in de wereld, anderen en zichzelf. Zij nemen meer informatie tot zich, bijvoorbeeld door boeken of artikelen te lezen, YouTube-video's te kijken of naar podcasts of luisterboeken te luisteren. Ook steken ze meer tijd in het leren kennen van nieuwe teamleden. Ze zijn niet bang om te zeggen dat ze iets niet weten. Ik ging deze mensen 'A-spelers' noemen. Pas later besepte ik dat ze zich vooral onderscheidde omdat ze nieuwsgierig waren.

A-spelers zijn anders dan B-spelers. B-spelers willen ook groeien en een betere versie van zichzelf worden, maar zij zijn ergens tussen hun vroege kindertijd en het heden iets kwijtgeraakt, iets wat hen ervan weerhoudt ergens vol voor te gaan. B-spelers hebben iemand of iets nodig om hen op weg te helpen. In de meeste organisaties zijn A-spelers in de minderheid.

Dit boek gaat over nieuwsgierige mensen en de manier waarop zij denken, zich gedragen, handelen en communiceren. Hoewel we allemaal nieuwsgierig worden geboren, hebben sommigen een sterker vermogen tot nieuwsgierigheid dan anderen.

Nieuwsgierigheid is een spier, vergelijkbaar met de spieren die we in ons lichaam hebben. Hoe meer we hem gebruiken, hoe groter en sterker hij wordt. In rust atrofieert hij, wordt hij zwak, en raakt hij snel beschadigd. Als we weten hoe we kunnen veranderen en de juiste mate van discipline en focus kunnen bereiken, kunnen we allemaal A-spelers worden.

Ieder mens heeft het in zich om nieuwsgierig te zijn en zelfs een nieuwsgierige omgeving te creëren. Nieuwsgierigheid gedijt bij doelbewust gebruik. Als zodanig is het meer een werkwoord dan een zelfstandig naamwoord; het vereist intentie, motivatie, actie en doorzettingsvermogen. De personen en bedrijven die het proactief omarmen, boeken succes; zij die het als vanzelfsprekend beschouwen en aan het toeval overlaten, bereiken niet hun volledige potentieel.

Het mooie is: we kunnen op de schouders gaan staan van nieuwsgierige – en zeer succesvolle – voorgangers die ons de weg wijzen. We hoeven alleen maar te weten hoe en waar we moeten kijken.

Nieuwsgierigheid is een krachtig wapen. Het World Economic Forum heeft nieuwsgierigheid niet voor niets boven aan zijn lijst met eenentwintigste-eeuwse karaktereigenschappen staan (Luo 2016). Maar nieuwsgierigheid is ook kwetsbaar. Het heeft zowel intrinsieke motivatie als een voedende omgeving nodig. Het is ook kwetsbaar omdat wij mensen vaak de voorstelbaarheid en de stabiliteit van ons bekende wereldje verkiezen boven de onzekere wereld van het onbekende.

Het is een cruciale misvatting dat nieuwsgierigheid van nature in elke redelijk gezonde werkomgeving voorkomt. In werkelijkheid zijn nieuwsgierige werkomgevingen zeldzaam. Ze ontstaan alleen als je er doelbewust en consequent moeite voor doet.

Dit boek is een leidraad voor iedereen die wil weten wat hij of zij meer kan doen om nieuwsgierigheid te bevorderen. Of je je nu bezighoudt met operations, innovatie, de hr-kant, leren en ontwikkeling, marketing of strategie, dit boek biedt je inspiratie. En of je nu leidinggevende bent of werknemer, je zult ontdekken hoe je je onderliggende aannames in twijfel kunt trekken en hoe je stappen kunt zetten om het pad van de nieuwsgierigheid te be-wandelen.

Pleidooi voor nieuwsgierigheid op het werk is geschreven voor nieuwsgierige geesten die zich realiseren dat onze levens, onze teams en onze organisaties (en uiteindelijk ook onze samenlevingen en onze planeet) aanpassingen nodig hebben om te kunnen blijven gedijen.

In dit boek vind je verhalen van leiders, teams en complete organisaties die nieuwsgierigheid van nature hebben omarmd. Nieuwsgierigheid werkt op al deze niveaus. Hier zijn drie korte verhalen als voorproefje.

(1)

Jeltje Peletier is 55 jaar en heeft de Nederlandse nationaliteit. Ze heeft een universitaire studie Chinees gedaan en jarenlang in de internationale handel gewerkt in Peking en Guangzhou. Toen zij en haar man een gezin stichtten, besloot ze haar baan op te zeggen en thuis te blijven.

Op het moment dat haar kinderen het ouderlijk nest begonnen te verlaten, besloot Jeltje weer te gaan werken. Op haar 45ste ging ze terug naar school om psychotherapeut te worden. Ook volgde ze opleidingen tot yogatherapeut en coach, wat haar extra handvatten gaf om de klanten die ze onder haar hoede had te helpen.

Kenmerkend voor haar is dat ze na honderden gesprekken met cliënten nog steeds een zeldzaam soort nederigheid uitstraalt. Ze verdiept zich uitgebreid in de specifieke situaties van haar cliënten en doet veel moeite om casuals met collega-psychologen te bespreken. Haar nieuwsgierigheid komt voort uit de gedachte dat het altijd beter kan; ze weet niet alles, maar dat is wel haar streven, en ze steekt er tijd en energie in om zo goed mogelijk te presteren.

(2)

Een goede ingenieur is iemand die gedijt bij het vinden en oplossen van moeilijke problemen. Maar hoe trek je de allerbeste ingenieurs aan in een markt waarin het moeilijk is om goede van middelmatige ingenieurs te onderscheiden, en waarin meer vacatures zijn dan ingenieurs om ze op te vullen? Deze specifieke vragen stelde het wervingsteam van Google in Silicon Valley zich. Zij moesten met iets nieuws komen, een nieuwe aanpak om de besten van de besten binnen te halen.

Om de besten – de nieuwsgierigste probleemoplossers – aan te trekken, moesten ze een radicaal nieuwe wervingsstrategie bedenken. Ze deden iets opzienbarends: ze huurden een groot billboard langs Highway 101 in Silicon Valley en zetten daar de volgende simpele tekst op:

{het eerste tiencijferige priemgetal in de reeks cijfers van het getal e}.com

Op het billboard stond geen bedrijfsnaam. De mensen die nieuwsgierig en gedreven genoeg waren om dit raadsel op te lossen, kwamen terecht op de volgende URL: 7427466391.com. Eenmaal op die site kregen zij nog een raadsel te zien. Zodra zij dit tweede raadsel hadden opgelost, kregen ze een uitnodiging om hun sollicitatie met voorrang te sturen naar problem-solver@google.com.

(3)

Aan het einde van de twintigste eeuw werd Fujifilm even hard getroffen door dalende verkoopcijfers als zijn concurrent Eastman Kodak. Voordat de digitale camera werd uitgevonden, voorzagen zij de hele wereld van fotorolletjes. Beide bedrijven waren zeer succesvol. Het grootste deel van de twintigste eeuw, zolang de markt stabiel was en groeide, voelde zowel Kodak als Fujifilm zich de koning van de fotografiejungle. Maar toen de crisis eenmaal toesloeg, kozen de concurrenten voor een totaal verschillende aanpak.

Hoewel Kodak de digitale fotografie had uitgevonden, slaagde het management van dit bedrijf er niet in de nieuwe technologie te omarmen. Zij beschikten uiteindelijk niet over de juiste mentaliteit, nederigheid, openheid en cultuur om hun lucratieve erfenis los te laten en zichzelf opnieuw uit te vinden. Zittend op hun comfortabele troon waren ze ongemerkt langzaam maar zeker de oorspronkelijke impuls van hun oprichter kwijtgeraakt en werden ze risicomijdend. Ze verloren hun vermogen om naar nieuwe marktontwikkelingen te luisteren en reageerden overmoedig op veranderingen, en hun explorerende mindset was over het algemeen ver te zoeken.

Ze waren tevreden met de wereld die ze kenden; alles buiten deze bekende wereld schermden ze van hun radar af.

Fujifilm, de grootste concurrent van Eastman Kodak, was eveneens groot geworden in de wereld van de analoge fotografie. Ook dit bedrijf zag zijn verkoop drastisch dalen met de komst van de digitale camera's. Maar an-

1

De definitie van nieuwsgierigheid

*'Het was een heldere koude dag in april,
en de klokken sloegen dertien.'*

George Orwell

Dit is de openingszin van George Orwells meesterwerk *1984*. Laten we eens goed naar deze zin kijken.

'Het was een heldere koude dag in april, en de klokken sloegen dertien.'

De doorsnee lezer zou – bewust of onbewust – onmiddellijk een kloof herkennen tussen normaliteit en het tegendeel: abnormaliteit. Abnormaliteit wekt verbazing. Verbazing zorgt ervoor dat we meer willen weten. Wetenschappers noemen dit de 'informatieklooftheorie'. De informatieklooftheorie stelt dat wanneer iemand een hiaat heeft in zijn kennis over een onderwerp dat hij relevant vindt, hij actie zal ondernemen om uit te zoeken wat hij mist.

We gaan er duidelijk niet van uit dat analoge klokken in Orwells tijd dertien sloegen, dus de onbewuste frustratie met dat waarvan we weten dat het waar is (een klok kan maximaal twaalf uur slaan) en de afwijkende infor-

matie die ons wordt aangeboden, vormen de perfecte aanleiding om dieper te graven en de wereld van Orwells meesterwerk te verkennen. Verbazing leidt tot vragen en vragen leiden tot nieuwsgierigheid. Nieuwsgierigheid roept nog meer vragen op.

Misschien vraag je je ineens wel af wat het figuurlijk betekent als een klok dertien slaat. Het betekent dat alle voorgaande gebeurtenissen of 'slagen van de klok' in twijfel moeten worden getrokken. Nieuwsgierigheid doet dit heel goed. Als we verrast zijn, vergelijken we nieuwe informatie met de waarheden die we tot dan toe als vanzelfsprekend beschouwden.

Is verrassing de enige aanleiding tot nieuwsgierigheid, of kan het ook door andere dingen worden opgewekt?

Nieuwsgierigheid is lang beschouwd als een mentale toestand die samenhangt met fantasie en creativiteit – bij kunstenaars, uitvinders, ontdekkingsreizigers en wetenschappers. De laatste tijd realiseren we ons dat nieuwsgierigheid iets is wat iedereen vooruithelpt. Als we nieuwsgierig zijn, kijken we op een creatievere manier naar moeilijke situaties en reageren we minder defensief op andere mensen, stress of provocatie. We presteren beter en zijn betrokkener. Als we nieuwsgierig zijn, leren we ook beter, sneller en grondiger.

Toen ik het Global Curiosity Institute oprichtte, was een van de eerste dingen die ik deed de perfecte definitie van nieuwsgierigheid zoeken – een definitie die zowel relevant is voor individuen als voor grotere systemen: voor teams, organisaties en zelfs de samenleving. Om tot een werkbare versie te komen, verdiepte ik me in onderzoek, las ik filosofen en sprak ik met veel slimme mensen. De afgelopen anderhalf jaar heb ik honderden mensen naar hun definitie van nieuwsgierigheid gevraagd.

Al snel werd duidelijk dat nieuwsgierigheid zich niet in een eendimensionale definitie laat vangen. Nieuwsgierigheid is een breed begrip. Enerzijds heeft het betrekking op al die mensen die op een piepje van hun smartphone reageren. Anderzijds verklaart het Einsteins drang om iets onmetelijks als het

heelal te begrijpen. Nieuwsgierigheid is enerzijds gekoppeld aan negatief gedrag als roddelen, en anderzijds de drijfveer om een verkenningsvoertuig naar Mars te sturen.

Wat is jouw definitie van nieuwsgierigheid?

Iedereen heeft een intuïtieve definitie voor het concept. Na enig aandringen kunnen we er allemaal een formuleren die voor ons gevoel klopt. De volgende definities heb ik verzameld tijdens interviews, workshops en gesprekken (in willekeurige volgorde):

- Je openstellen voor het opwindende onbekende
- De brandstof om je aan te passen en wendbaar te zijn
- De energie, belangstelling, wens en kennis om meer te weten te komen
- De drijfveer om nieuwe dingen te leren
- De status quo uitdagen
- Dat wat kinderen zijn

We koppelen nieuwsgierigheid aan het onbevangen exploratiegedrag van kinderen, de verwondering die we over de wereld voelen, de opwinding van reizen naar nieuwe plaatsen en het doen van allerlei uitvindingen, zoals vuur maken, de zelfrijdende auto's en veel meer. Op het werk koppelen we nieuwsgierigheid vaak aan innovatie, deals binnenhalen, in de huid kruipen van de klant en creativiteit. De connotaties zijn meestal positief, maar soms ook minder gunstig.

Nieuwsgierige mensen leren sneller en zijn geïnteresseerder, betrokkener en productiever. De negatieve kant van nieuwsgierigheid is dat mensen het idee hebben dat nieuwsgierig zijn tot inefficiëntie leidt: te veel denken, te weinig doen. Sommige leiders menen dat nieuwsgierige mensen moeilijker te managen zijn.

Als je bent zoals ik, had je waarschijnlijk nog nooit nagedacht over de definitie of diepere betekenis van nieuwsgierigheid. We beschouwen nieuwsgierigheid als iets vanzelfsprekends. Het is zo'n fundamenteel onderdeel van onze natuur dat we ons er bijna niet van bewust zijn dat het continu

in ons leven aanwezig is. Bedenk maar eens hoeveel van onze dagelijkse energie er gaat zitten in activiteiten die geen verband houden met slapen, eten of hersenloze routines. Het is moeilijk om níét nieuwsgierig te zijn. We communiceren voortdurend met onszelf en anderen, zoeken en consumeren informatie, lezen krantenkoppen of luisteren naar het nieuws. We surfen op het internet om informatie te vinden of gewoon om de verveling te verdrijven, we luisteren naar muziek of podcasts, we kijken naar televisie, films en sport.

Zodra we nieuwsgierigheid gedetailleerder gaan verkennen, stuiten we, zoals bij alles in feite, op verborgen aspecten waar we niet eerder aan hadden gedacht, en blijkt het concept complexer dan we op het eerste gezicht hadden vermoed. Dit wordt ook duidelijk als we kijken hoe de online *Cambridge Dictionary* het begrip *curiosity/curious* definieert:

- 1 *An eager wish to know or learn about something* (Een gretig verlangen om iets te weten te komen of te leren).
- 2 *Something that is interesting because it is rare and unusual* (iets wat interessant is omdat het zeldzaam en ongewoon is).

Deze definities verwoorden ons intrinsieke verlangen om meer te weten en te leren. Tegelijkertijd leggen zij ook een andere dimensie bloot, namelijk dat onze nieuwsgierigheid wordt gewekt wanneer we verrast worden en wanneer de dingen anders blijken dan we gewend zijn. We komen hier nog op terug.

De definities uit de *Cambridge Dictionary* doen niet volledig recht aan de veelzijdigheid en complexiteit die onderzoekers aan nieuwsgierigheid toedichten. De meeste definities die we in woordenboeken vinden of die mensen desgevraagd geven, hebben betrekking op intellectuele of cognitieve nieuwsgierigheid. Heel af en toe, zoals toen ik executive coach en cultuurspecialist Teddy Frank interviewde, gaat een definitie verder. Frank definieert nieuwsgierigheid als 'het snijpunt van onze belangstelling voor de wereld, voor anderen en voor onszelf'. Bij nadere beschouwing is de definitie van Teddy Frank heel logisch en past zij precies in mijn eigen model.

Nieuwsgierigheid verwijst niet alleen naar pogingen om de wereld te begrijpen, het verwijst ook naar onze empathische aard, naar onze belangstelling voor verbinding met andere mensen. Daarnaast omvat het ook ons verlangen om de diepten van onze eigen persoonlijkheid te verkennen, naar pogingen om de diepere drijfveren van ons eigen gedrag te doorgronden en onze individuele waarden te verwoorden.

Een eerste werkdefinitie

Nieuwsgierigheid definiëren blijkt moeilijker dan aanvankelijk gedacht, maar niet onmogelijk. Wanneer we nieuwsgierigheid als de spreekwoordelijke ui afpellen en de verschillende lagen bekijken, komen de rijkdom en het potentieel ervan voor individuen, organisaties en samenlevingen tot uitdrukking. Nieuwsgierigheid stimuleert leren, onderzoek, innovatie, relaties en zelfkennis.

Ook Elliott Masie, een gevierd Broadway-producent en al jaren een autoriteit op het gebied van organisatieleren, gaf mij zijn definitie van nieuwsgierigheid:

'Nieuwsgierigheid is een vorm van honger naar kennis, naar context, naar inhoud, naar oplossingen, en in sommige gevallen zelfs een honger naar andere vragen, een honger naar nieuwsgierigheid zelf, zo je wilt. Het is een cruciaal en vaak genegeerd onderdeel van hoe mensen leren, hoe ze leven, hoe ze met elkaar omgaan, hoe ze problemen oplossen, hoe ze groeien en zelfs hoe ze falen. Ik geloof dat we op heel veel manieren worden gedreven door nieuwsgierigheid. Het motiveert ons, het leidt ons naar kennis, naar activiteit, naar relaties.

Nieuwsgierigheid hangt samen met onze plaats in de wereld. Mijn nieuwsgierigheid is anders als ik in een grootstedelijk industriegebied woon en in een bedrijf werk dan als ik boer ben in Cuba. Het is heel anders als ik een student ben die een diploma wil halen dan als ik ziek ben en probeer te achterhalen hoe ik beter kan worden.