

Harry van der Schans

idNA

duurzaam leren innoveren

THEMA.



HET PROCES

Hoe zit het creatieve proces in elkaar? 77

3.0 DE PIT 83

3.1 DE PRIKKEL 85

3.1.1 Wat is de prikkel? 87

3.1.2 Waaieren 90

3.1.3 Trechteren 93

3.1.4 Van Prikkellijst naar Creatieve Hitlist 98

3.2 DE CONTEXT 100

3.2.1 Weten & willen Weten 105

3.2.2 Belanghebbenden en Belangen 111

3.2.3 Oorzaken & mogelijke Oorzaken 114

3.3 DE VRAAG 122

3.3.1 Toekomstdroom 122

3.3.2 Gebiedsvraag en doelvraag 129

3.3.3 Briefing 138

3.4 HET IDEE 141

3.4.1 Kopiëren als basis voor creativiteit 141

3.4.2 Waaieren 152

3.4.3 Trechteren 169

3.5 DE OPLOSSING 184

3.5.1 Het belang van feedback 184

3.5.2 Feedback 190

3.5.3 Prototyping 199

3.6 DE PITCH 208

3.6.1 De kern 210

3.6.2 Kruip in de huid van de ontvanger 213

3.6.3 Aptum en congruentie 216

3.6.4 Wat je hoort 219

3.6.5 Wat je ziet 233

3.6.6 Oefenen, oefenen, oefenen 234

3.7 HET VERVOLG 238

Dankwoord 240

Bronnen 242

Over de auteur 248

In 2006 stelde Sofie Vandebroek, Chief Technology Officer van Xerox, tijdens ons Creativity World Forum dat voor haar 'innovatie' niet meer of niet minder dan de combinatie van 'creativiteit en ondernemerschap' is. Nieuwe ideeën of nieuwe combinaties van bestaande ideeën vinden en die dan ook realiseren in nuttige diensten, producten of concepten.

Die nieuwe (combinaties van) ideeën kunnen uit een innovatielab komen, het typische Onderzoek en Ontwikkeling, maar zeker ook van daarbuiten. Innovatie is immers een opdracht voor de gehele organisatie, zo stelde ze. En het begint allemaal bij creativiteit. Zoals Michael LeBoeuf al schreef in zijn boek *The Perfect Business*: 'Creativity without innovation is a waste of time, but innovation without creativity is impossible.'

Als bedrijf, overheid of instelling zul je dan ook het creatief potentieel van eenieder moeten aanspreken. En aangezien creativiteit moet landen, moet je er ook voor zorgen dat je klaar staat om dat creatief potentieel tot innovatie te laten leiden. Dit boek tackelt heel duidelijk enkele vooroordelen rond dit onderwerp, namelijk dat je 'creativiteit vrij moet laten en niet kunt forceren' en dat 'creatief meedenken niet

iedereen gegeven is en dat je het aan de gekke creatieven over moet laten'.

iDNA begint met de noodzaak aan innovatie duidelijk te maken. Het zou in deze tijd niet meer nodig moeten zijn, maar dat is het helaas nog steeds wel. Ook al lees je dit boek als volledige innovatiebekeerling, sla dit stuk zeker niet over. Het geeft je namelijk extra argumenten om ongelovige medewerkers of collega's te overtuigen.

Harry duidt ook op het belang van de mindset en op het feit dat iedereen wel tot deze mindset bewogen kan worden. HR-manager, productiemedewerker, commerciële assistent of marketingspecialist: allemaal kunnen en moeten ze bijdragen aan het innovatieproces.

De sterkte van het boek ligt echter vooral in het heel helder beschrijven hoe je creativiteit echt als een proces dient te structureren om tot innovatie te kunnen komen. Creativiteit is een werkwoord en iDNA geeft je een concrete houvast. Voorbeelden, sjablonen en eenvoudige uitleg loodsen je door de verschillende stappen. 'Maar moet ik nu echt alle zeven stappen gaan lezen?' hoor ik je denken. Mijn antwoord is een

krachtig 'ja'. Wat iDNA onderscheidt van vele andere boeken rond creativiteit, is de nadruk op het gehele proces. Extra aandacht is er voor het begin en het einde van dat proces: hoe leg je de fundamenten en hoe zorg je ervoor dat ideeën uiteindelijk ook echt tot een innovatie omgetoverd worden.

'Making creativity happen' is de slogan van Flanders DC. *iDNA* is wat mij betreft een basiswerk voor iedereen die professioneel aan de slag wil gaan om die slogan in het echt te realiseren.

Pascal Cools, *Algemeen Directeur Flanders District of Creativity (Flanders DC), Leuven.*

We kennen allemaal de voorbeelden: Kodak, De Gruyter, Nokia, Free Record Shop, Oad. Tot voor kort succesvolle bedrijven die prachtige producten en diensten aanboden en daar geweldige resultaten mee behaalden. Maar helaas ook bedrijven die te laat zagen dat de wereld om hen heen veranderde en daarom te lang vasthielden aan hun oude – ooit zo winstgevende – businessmodel.

In april 2012 publiceerde Adobe een studie (State of Create) over creativiteit en innovatie in ondernemingen. Tachtig procent van de ondervraagden gaf aan dat creativiteit de belangrijkste factor is bij economische groei. Maar de meest opvallende uitkomst was misschien wel dat een grote minderheid – slechts één op de vier – vond dat ze hun creatieve mogelijkheden optimaal benutten. Dat is letterlijk doodzonde, want zonder creativiteit en innovatie is een organisatie ten dode opgeschreven. En dat terwijl iedereen het iDNA, het innovatie-DNA, in zich heeft. Je moet het alleen wel ontwikkelen, want duurzaam innoveren kun je leren!

In een tijd waarin verandering de enige constante is, is innoveren een must en creatief denken een voorwaarde. Maar creativiteit is meer dan een groep mensen die zo nu en dan een wand volplakt met post-its. Innovatie kun je niet

delegeren en moet daarom in het DNA van iedere organisatie en elke medewerker zitten. Bij innovatie gaat het niet alleen om eenmalige kortetermijnoplossingen. Innovatie is vooral een permanent, duurzaam en toekomstgericht proces. Door optimale benutting van het iDNA creëer je de procesvoorwaarden om beter te kunnen inspelen op de veranderingen in je omgeving. De kernwoorden bij duurzame innovatie zijn creativiteit, innovatie en ondernemerschap. Duurzame innovatie heeft overigens niet alleen te maken met de duurzaamheid van een organisatie zelf, maar ook met de duurzaamheid van de gekozen oplossingen. Bij het bedenken van creatieve oplossingen gaat het niet alleen om inspelen op de huidige behoeftes; het gaat ook om duurzame toekomstgerichte oplossingen. Dit laatste lijkt een paradox, omdat we door de snellere veranderingen in de maatschappij steeds vaker op zoek moeten naar nieuwe oplossingen, maar juist hierdoor wordt het steeds belangrijker dat we duurzaam innoveren. De oplossingen uit het heden moeten het fundament zijn waarop in de toekomst verder gebouwd kan worden en geen oplossingen waarmee we toekomstige generaties opzadelen met de problemen die eruit voortkomen.

*To improve is to change.
To be perfect is to change often.*

Sir Winston Churchill

Het boek iDNA gaat over innovatie, maar zeker ook over de grondslag van innovatie: creativiteit. Met praktische tips, interessante verhalen, creatieve tools en technieken en een creatief stappenplan voor *Innovation, Creativity & Entrepreneurship* (het ICE-model) geeft iDNA je inzicht in hoe innovatie en creativiteit werken. Ook leer je wat dit betekent voor de organisatie, het leiderschap, de creatieve mindset en het creatieve proces. iDNA is het resultaat van de ervaring en kennis die ik in de afgelopen tien jaar heb opgedaan op het gebied van innovatie en creativiteit. Veel van wat we nu weten over creativiteit hebben we te danken aan het baanbrekende werk van Dr. Alex Osborn - de 'uitvinder' van het brainstormen - en Dr. Sidney Parnes. Samen hebben zij het Creative Problem Solving-model uitgewerkt. De ontwikkeling van dit model heeft in de afgelopen 75 jaar niet stilgestaan en zo is het werk van Osborn en Parnes steeds verder geëvolueerd. Voor dit boek ben ik vooral schatplichtig aan de uitwerkingen hiervan door auteur en creativiteitsexpert Tim Hurson (*Think Better*) en de wetenschappers en creativiteitsdeskundigen Dr. Gerard Puccio, Dr. Mary Murdock en

Marie Mance (*Creative Leadership*). Maar ook het werk van Dr. Edward de Bono (*Mechanism of Mind, Serious Creativity*), Tom Kelley en David Kelley (*Creative Confidence*) en vele andere recente inzichten uit de psychologie hebben een plaats gekregen in dit boek. Kijk voor een volledig overzicht naar de bronnenlijst achterin het boek.

*Our single greatest asset is the innovation
and the ingenuity and creativity
of the American people.
It is essential to our prosperity and
it will only become more so in this century.*

Barack Obama

Het belang van gestructureerde creativiteit dat Alex Osborn al onderkende in de jaren veertig van de vorige eeuw is alleen maar groter geworden. Profit- en non-profitorganisaties zijn er inmiddels steeds meer van overtuigd dat creativiteit, innovatie en ondernemerschap noodzakelijk zijn om in te kunnen spelen op de uitdagingen van de toekomst. Daarnaast zien we ook een toenemende belangstelling vanuit het onderwijs, vaak gekoppeld aan wat we de vaardigheden van de eenentwintigste eeuw noemen. Dit komt niet alleen terug als aparte studie, maar ook geïntegreerd in management-

opleidingen, beroepsopleidingen en universitaire studies. Bekende internationale voorbeelden hiervan zijn Stanford D.School, het International Center for Studies in Creativity in Buffalo en het Harvard Innovation Lab (i-Lab). Ook in Nederland en België zijn dergelijke opleidingen te vinden: Koning Willem I College, Vlerick Business School, Avans Advanced Business Creation, THNK School of Creative Leadership, Fontys Academy for Creative Studies, Karel de Grote-Hogeschool en vele andere instellingen en studies.

iDNA is zowel een leesboek, een inspiratieboek, een studieboek, een werkboek als een naslagwerk geworden. Het is voor werknemers en leidinggevenden in profit- en non-profitorganisaties, voor (creatieve) facilitators of zij dit willen worden, voor studenten die zich verder willen verdiepen in dit thema en voor alle anderen die geïnteresseerd zijn in creativiteit en innovatie. Ook nodigt dit boek je ook uit om al daadwerkelijk aan de slag te gaan. Het boek iDNA bestaat uit drie onderdelen: De Noodzaak, De Mindset en Het Proces. Er zijn verschillende manieren waarop je het boek kunt gebruiken en lezen. Uiteraard kun je het hele boek lineair doorlezen van A tot Z, maar je kunt er ook voor kiezen gericht naar een bepaald onderdeel te gaan.

Wanneer je vooral geïnteresseerd bent in wat creativiteit en innovatie nu eigenlijk zijn en waarom innovatie noodzakelijk is, ga dan naar het hoofdstuk De Noodzaak. Wil je meer weten over de creatieve mindset, de creatieve vaardigheden en de daaraan gekoppelde attitude die nodig is voor innovatie, lees dan het hoofdstuk De Mindset. Als je vooral nieuwsgierig bent naar hoe je het creatieve proces kunt organiseren en er praktisch mee aan de slag kunt gaan, ga dan naar het hoofdstuk Het Proces. Het laatste deel richt zich op hoe je innovatie tot stand kunt brengen met het ICE-model: het creatieve proces van Prikkel tot Pitch. Overigens is het ook mogelijk om de verschillende stappen afzonderlijk na te gaan. Blader naar De Oplossing wanneer je een idee wil omzetten in een oplossing of een product of proces wil evalueren. Wil je vooral meer weten over het houden van een overtuigende presentatie? Lees dan De Pitch. Het boek is dus op verschillende manieren te lezen en te gebruiken.

Tot slot hoop ik dat iDNA een bijdrage kan leveren aan een duurzaam creatievere en innovatievere samenleving. Maar allereerst wens ik je veel inspiratie en natuurlijk zeker ook veel leesplezier.

Harry van der Schans, *Vught*, mei 2015

1 DE NOODZAAK

In een omgeving die steeds sneller en ingrijpender verandert, is innovatie noodzakelijk. Toch blijkt dat het moeilijk is het bestaande tijdig los te laten en het nieuwe met overtuiging te omarmen. Een gestructureerd creatief proces is voorwaardelijk voor het activeren van de creativiteit die nodig is voor innovatie. Duurzame innovatie stelt ook andere eisen aan de organisatie en aan leiderschap.

1.0 DE NOODZAAK VOOR INNOVATIE

Waarom zijn bedrijven als Kodak, De Gruyter, Ter Meulen Post, OAD en Nokia failliet of lopen ze het risico binnenkort failliet te gaan? En waarom zijn bedrijven als Apple, Arri München of Wehkamp in staat zich telkens weer opnieuw uit te vinden, waardoor ze nog steeds succesvol zijn?

Kodak, of eigenlijk Eastman Kodak was ooit het grootste bedrijf ter wereld, de onbetwiste marktleider op het gebied van fotografie. Hoe is het dan mogelijk dat deze multinational in 2012 min of meer failliet ging? Pieter Sabel probeert hierop een antwoord te vinden in zijn artikel 'Hoe Kodak de slag miste en ten onder ging'. George Eastman richtte in 1881

Eastman Dry Plate Company op. Het bedrijf maakte niet alleen camera's; het leverde ook films van topkwaliteit. Lange tijd kon dat bedrijfsmodel niet stuk: Kodak leverde de apparatuur én de benodigde films. Maar fotografie werd digitaal en daar zat Kodak, met zijn chemische filmfabrieken. Ironisch genoeg had Kodak zelf de digitale camera uitgevonden. Kodak maakte wel digitale camera's, maar kon de slag met concurrenten Nikon en Canon niet winnen. Kodak kon de technologische voorsprong niet vasthouden, laat staan blijvend succesvol exploiteren. Te lang ook bleef het bedrijf leunen op de aloude producten en diensten uit het vorige film- en fotografietijdperk: fotorolletjes, fototoestellen, fotopapier, ontwikkelvloeistof, ontwikkelcentrales en fotowinkels. Het is overigens niet zo dat Kodak niets heeft geprobeerd en alleen film en camera's bleef maken, maar steeds als Kodak een nieuwe weg in leek te slaan, deed het dat onhandig, te laat of gewoon niet slim genoeg.

*Je kunt nooit de oceaan oversteken,
tenzij je de moed hebt om
de kust uit het oog te verliezen.*

Christoffel Columbus

1.0.1 De kunst van loslaten en omarmen

Kodak is illustratief voor bedrijven die het niet redden, al is het wel opvallend dat het hier niet een startend klein bedrijf betreft, maar een multinational met een lange bedrijfs-geschiedenis. Bedrijven die failliet gaan, hebben vaak de slag gemist door te lang te blijven hangen in hun eigen veilige paradigma. Ze hebben de kans gehad om zich aan te passen, maar ze hebben die niet gegrepen.

Clayton Christensen, hoogleraar op Harvard Business School noemt dit het *Innovator's Dilemma*. Hij bedoelt hiermee de moeilijke keus die een gevestigde onderneming soms moet maken tussen het vasthouden aan de bestaande markt door hetzelfde nog beter te doen ('sustaining innovation') of het omarmen van nieuwe technologieën of businessmodellen ('disruptive innovation'). Wanneer je een start-up bent of je bedrijf al slecht draait, heb je geen last van dit dilemma, want er valt dan niets los te laten. Bij de meeste bedrijven is dit echter niet het geval. Dit maakt het omarmen moeilijk, want er is vaak – nog steeds – sprake van een business-model waar een markt voor is en waarmee je inkomsten genereert. De vraag is alleen: hoe lang nog?

Het woord 'innovatie' is een combinatie van 'in' en 'novare' en betekent 'iets nieuws introduceren' in het Latijn. Innovatie

lijkt nu wel een toverwoord, maar ga niet innoveren om het innoveren. Innovatie is niet altijd leuk, maar vaak wel noodzakelijk. Wanneer het goed loopt en de perspectieven zijn goed, moet je vooral doorgaan op de ingeslagen weg. Zoek dan naar de verbetering binnen de huidige context. Maar in andere gevallen of bij andere bedrijfsonderdelen kan meer radicale innovatie noodzakelijk zijn. Wat het ook is, bij verandering zijn er in ieder geval twee zaken waar je rekening mee moet houden. De ene kant is het – tijdig – kunnen loslaten van het bestaande en de andere kant is het met volle overtuiging bedenken en uitvoeren van nieuwe, innovatieve oplossingen. Innovatie is zowel de kunst van het loslaten als de kunst van het omarmen.

*Het succes van vandaag,
is de vijand van morgen.*

Jan Schouten (oprichter Schouten & Nelissen)

Bij Kodak zagen we dat de kracht van het verleden sterker was dan de verleiding van de toekomst. Ze hielden zich echter wel degelijk bezig met innovatie. Toen het in 2012 al slecht ging met het bedrijf, was er grote belangstelling van onder andere Apple en Google voor de meer dan elfhonderd (!) patenten – voornamelijk op het gebied van *digitale* foto-

grafie – die in de verkoop gingen. Voordat je iets kunt loslaten en iets anders kunt omarmen, moet je eerst doorhebben dat er iets moet veranderen en in welke richting dat moet gebeuren. Je dient zelf de urgentie te zien en ervaren en dan met overtuiging een nieuwe weg inslaan. Het is overigens begrijpelijk dat dit moeilijk was voor Kodak. Het was al ruim honderd jaar een succesvol bedrijf en het haalde nog lange tijd goede winstcijfers met fotorolletjes en alles wat daarmee samenhing. Misschien was Kodak wel het slachtoffer van een denkfout die ze in de psychologie het zogenaamde *endowment effect* of het bezitseffect noemen. En hoewel het achteraf altijd gemakkelijk praten is, had Kodak natuurlijk rigoureus moeten saneren en zich met alle energie moeten storten op de nieuwe innovaties rondom de digitale fotografie.

Een voorbeeld van een bedrijf dat in 2014 wel koos voor verandering is Philips. Philips heeft besloten allerlei activiteiten af te stoten om zich volledig te gaan richten op de medische sector. Deze keuze heeft als consequentie dat het bedrijf onderdelen moet ontbinden en de activiteiten op andere onderdelen moet intensiveren. Ontslagen aan de ene kant en investeringen aan de andere kant; dit zijn geen gemakkelijke beslissingen. Natuurlijk is dit ook geen garantie dat Philips in

Endowment effect (bezitseffect)

Wat we bezitten of bijna bezitten, ervaren we als waardevoller dan wat we niet bezitten. Anders gezegd: als we iets verkopen willen we er meer geld voor dan we zelf bereid waren eraan uit te geven. Een voorbeeld hiervan is het kopen of verkopen van een huis. Een verkoper schat de waarde van zijn huis stelselmatig hoger in dan dat het op de markt waard is. De huiseigenaar vindt de marktprijs vaak unfair, zelfs onfatsoenlijk, omdat hij een emotionele band met zijn huis heeft.

Charlie Munger, de rechterhand van Warren Buffett, kent het *endowment effect* uit eigen ervaring. In zijn jonge jaren werd hem een uitermate winstgevende belegging aangeboden. Helaas had hij op dat moment al zijn geld al geïnvesteerd en had hij dus geen liquide middelen. Hij had één van zijn beleggingen kunnen verkopen om die nieuwe investering aan te gaan, maar dat wilde hij niet. Het *endowment effect* hield hem tegen. Zo liet Munger zich een mooie winst van meer dan vijf miljoen dollar ontgaan, alleen maar omdat hij niet kon scheiden van één van zijn beleggingen. Loslaten valt blijkbaar zwaarder dan de kans om te vergaren.

Bron: Rolf Dobelli (2012). *De kunst van het heldere denken*.

de toekomst weer een succesvolle onderneming wordt, want het blijft tenslotte ondernemen, risico's nemen. Maar het is wel een bewuste keuze, net zoals nietsdoen een keuze is.

Het blijkt nog steeds heel moeilijk voor bedrijven om actueel te blijven in een veranderende wereld, waar technologische ontwikkelingen vaak het tempo bepalen. Het volstaat niet meer om eens in de vier jaar na te denken over een nieuwe

visie en strategie, want dan ben je waarschijnlijk te laat. Bedrijven en instellingen moeten continu kijken naar het verleden, het heden en de toekomst en zich vragen blijven stellen als: *waarom zijn we in het leven geroepen? Waar sta ik nu? Wat ben ik nu? Welke ontwikkelingen zie ik? Wat prikkelt me? Welke alternatieven kan ik bedenken? Welke keuzes maak ik? Wat is onze oplossing? Hoe breng ik dit goed voor het voetlicht?*

DISCUSIE VRAGEN

★ Heb je zelf wel eens in een situatie gezeten waarin je het moeilijk vond iets los te laten en/of te omarmen? Waarom vond je dat moeilijk?

★ Herken je het verhaal van Kodak? Ken je ook andere voorbeelden? Welke bedrijven of bedrijfstakken lopen nu het gevaar failliet te gaan? Welke organisaties zijn op dit moment juist heel succesvol of kansrijk? Wat kun je hiervan leren?

★ Kijk ook eens naar je eigen organisatie: wat zie je dan? Hoe denk je dat buitenstaanders naar jouw organisatie kijken? Wat zouden ze adviseren? Stel: er komt een nieuwe directie. Wat zouden ze behouden en wat juist veranderen? Wat zou je de nieuwe directie adviseren?

Slagveld

Op het hoogtepunt van de technologiehausse, begin 2000, stond het aandeel Nokia boven de € 50,-. In 2012 was daar vrijwel niets meer van over en kon het aandeel voor iets meer dan 1 euro worden gekocht. In 2013 nam Microsoft het Finse bedrijf over en de prijs van een Nokia-aandeel stond inmiddels op 4 euro.

Het slagveld waarop de technologiebedrijven met elkaar strijden, is bezaaid met slachtoffers. Je blijft te lang aan je successen vasthouden, je mist één ontwikkelingsslag en je bent verloren. Het geval Nokia staat niet op zichzelf, want het is al veel ondernemingen overkomen die eens een technologisch superieur product maakten.

Dell is een ander voorbeeld van een innovatief technologiebedrijf dat marktleider werd en vervolgens te lang bleef vasthouden aan zijn bedrijfsmodel. De innovatie van Dell was de manier waarop het pc's produceerde. Aan de ene kant van de fabriek gingen de onderdelen naar binnen, aan de andere kant kwamen de op specificatie van de klant gemaakte pc's eruit. De truc: geen grote voorraden. In de jaren negentig moest je het aandeel Dell in porte-

feuille hebben. Tussen 1993 en 2000 steeg de koers gigantisch, maar de laatste tien jaar begon het bedrijf te kwakelen. De markt groeide niet echt meer en anderen hadden Dells kunstje ook geleerd.

Nog een recent voorbeeld: het Canadese bedrijf dat tot voor kort RIM (Research in Motion) heette en de eens zeer populaire Blackberry-telefoons maakt. RIM bleef te lang vasthouden aan smartphones met een compleet toetsenbord en miste de overgang naar de aanraaktechnologie van Apple en Samsung. Apple kende zelf ook roerige periodes en is een zeldzaam voorbeeld van een technologiebedrijf dat een bijna-doodervaring overleefde en een tweede bloeiperiode doormaakte. In 1997, na de succesvolle Macintosh-periode, gaf niemand meer wat voor een Apple-aandeel. Beleggers konden een aandeel van het bedrijf voor minder dan 1 euro kopen. Maar Steve Jobs gaf Apple met zijn iPod, iPhone en iPad een tweede leven. Nu strijdt het bedrijf met Samsung en Google om de hegemonie op de smartphonemarkt en begin 2015 bereikte het aandeel een recordhoogte van bijna 90 euro.

Om te overleven moeten bedrijven vaak complete gedaantewisselingen willen ondergaan. IBM, in de jaren tachtig de absolute leider op de pc-markt, evolueerde van een computermaker tot een dienst-verlener. Philips heeft een reuzenzwaai gemaakt van huishoudelijke apparaten naar gezondheidszorg, maar Nokia heeft die ommezwaai niet kunnen maken. Gezien de historie van het Finse bedrijf is dit verwonderlijk, want ooit deed het in hout en maakte het rubber laarzen. Je zou verwachten dat een dergelijk bedrijf inziet dat mobieltjes er ook niet voor de eeuwigheid zijn.

Bron: Jaap van Duijn (7 september 2013).
Slagveld, De Telegraaf.

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.

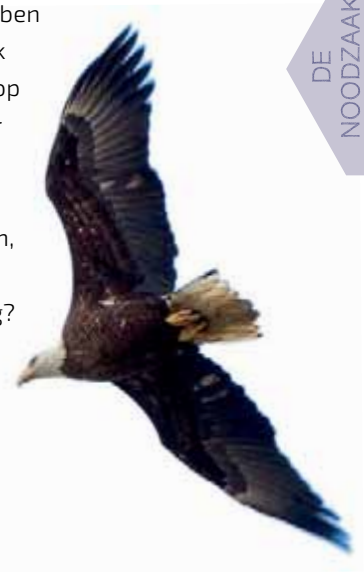
Leon Megginson (professor in management, quote gebaseerd op Charles Darwin)

1.0.2 Survival of the Fittest

The story of the eagle, in het Nederlands vertaald als 'Het verhaal van de adelaar', is een presentatie die al jaren op het internet te vinden is. Het is het verhaal van een adelaar die zich terugtrekt op een berg om een pijnlijk veranderingsproces te ondergaan, waardoor hij daarna nog jaren kan doorleven. Het is een prachtige metafoor waarom bedrijven, instellingen en individuen zo nu en dan hun bestaande patronen en gewoontes moeten doorbreken om te kunnen blijven voortbestaan in een veranderende wereld.

Zoals bij veel mooie verhalen het geval is, berust dit verhaal helaas niet op waarheid. Ornithologen hebben aangegeven dat het voor een adelaar fysiek onmogelijk is om maanden zonder te eten op een berg te zitten en dat het verhaal verder ook niet klopt met de werkelijkheid. Het is dus eerder de mythe van de adelaar, een broodje aap of, om in dit verband te spreken, een broodje adelaar.

Maar maakt dit het verhaal minder krachtig? Zeker niet. Zoals bij veel broodjes aap schuilt de kracht in de levendige beschrijving, de tragiek en de details.



Het is bovendien een verhaal uit de natuur dat mooi aansluit bij de theorie van Darwin over *Survival of the fittest*. Vaak vertalen mensen deze term verkeerd als het recht van de

sterkste, terwijl het hier gaat over het kunnen overleven door degene die zich het beste aanpast aan de omgeving en de omstandigheden.

Het verhaal van de adelaar

20

De adelaar leeft het langst van alle vogels. Hij kan wel zeventig jaar oud worden. Maar om die leeftijd te bereiken, moet de adelaar een moeilijke beslissing nemen. Als hij zo rond de veertig jaar oud is, kunnen zijn lange en flexibele klauwen niet langer de prooien grijpen die als voedsel dienen. Zijn lange en scherpe snavel begint tegelijkertijd krom te groeien. Zijn oude en zware vleugels gaan, vanwege de dikke veren, vastzitten aan zijn borst en zorgen ervoor dat hij bijna niet meer kan vliegen.

Op dat moment heeft de adelaar twee keuzes: sterven of een pijnlijk veranderingsproces ingaan van honderdvijftig dagen. Het proces vereist dat de adelaar naar een bergtop vliegt en op zijn nest gaat zitten. Daar slaat de adelaar zijn snavel tegen een rots totdat hij deze los kan trekken. Nadat hij zijn oude snavel heeft verwijderd, wacht de adelaar totdat er een nieuwe is aangegroeid, waarna hij zijn klauwen lostrekt. Als de nieuwe klauwen weer aangroeien, begint de adelaar zijn oude veren uit te trekken. En

na vijf maanden maakt de adelaar de beroemde vlucht van zijn 'wedergeboorte' en leeft nog eens dertig jaar!

Waarom is deze verandering nodig? Vaak moeten we door een proces van verandering heen als we willen overleven. Soms moeten we afrekenen met oude herinneringen, gewoonten of tradities. Pas als we vrij zijn van oude lasten, kunnen we de toekomst tegemoet gaan.

Een bedrijf of een instelling is als een soort in de natuur, waarbij natuurlijke selectie kan plaatsvinden binnen de soort en ook tussen verschillende soorten. Selectie binnen de soort is de concurrentie tussen gelijksoortige bedrijven, bijvoorbeeld de concurrentie tussen verschillende boekhandels. Hierbij gaan de zwakkere bedrijven failliet en overleven de sterkere. Daarnaast is er een natuurlijke selectie van bedrijven wanneer een bedrijfstak er onvoldoende in slaagt zich tijdig aan te passen aan de veranderende omgeving. Hierdoor levert de bedrijfstak producten of diensten waar geen vraag meer naar is, zoals het geval was met de filmrolletjes bij Kodak. Dit wil niet zeggen dat je je hier dan bij moet neerleggen. Je moet blijven zoeken naar de kansen die er wél liggen. Je moet kijken hoe de marktvraag zich ontwikkelt en dit koppelen aan waar je goed in bent als bedrijf. Een voorbeeld hiervan is het in München gevestigde Arri, dat in tegenstelling tot Kodak wel degelijk in staat was om het verleden los te laten en zich succesvol te transformeren in het digitale tijdperk.

*When faced with two equally tough choices,
most people choose the third choice:
To not choose.*

Jarod Kintz (schrijver)

Survival of the fittest is dus ook van toepassing op bedrijven. Parallel aan de steeds sneller gaande ontwikkelingen in de maatschappij zien we dat de gemiddelde levensduur van bedrijven afneemt. De gemiddelde levensduur van een bedrijf was in 2013 ongeveer achttien jaar en zelfs multinationale bedrijven bestaan vaak niet langer dan veertig tot vijftig jaar. In 1958 was de gemiddelde levensduur van een bedrijf nog 61 jaar (gegevens S&P 500) en in 1980 was deze al gedaald tot 25 jaar. Tussen 1958 en 2013 is de levensduur van bedrijven met zeventig procent afgenomen. De verwachting is dat de levensduur van bedrijven in de komende jaren alleen nog maar meer zal dalen en richting de tien jaar zal gaan. De bedrijven die wel voor een langere periode overleven, blijken in staat te zijn zich telkens weer, als een levend organisme, aan te passen aan de veranderingen in de omgeving. Deze organisaties hebben een structuur en een cultuur waarbij het permanent omgaan met verandering de norm is. Het vraagt om een omgeving, om een strategie, waarin uitproberen en pionieren om te kunnen innoveren de normaalste zaak van de wereld is. Het is aanpassen of sterven!

De omgeving is bepalend in hoeverre een soort zich moet aanpassen of niet. Verandert er niets in de omgeving, dan is er vaak ook geen directe noodzaak voor een bedrijf of een soort