
INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	9
Inleiding	15
DEEL I Waarom Groot Denken?	21
1 Het routineprobleem	23
1.1 Wat maakt Groot Denken nou zo lastig?	24
1.2 Denkfouten door angst	28
1.3 Denkfouten door kennis	34
1.4 Denkfouten door ervaring	40
1.5 Waarom houden we deze denkfouten in stand?	46
2 De kern van Groot Denken	49
2.1 Laat je niet stoppen door 'kan niet'	50
2.2 Gebruik je kapitaalbronnen wijs	52
2.3 Denk als een kind	56
3 Hoe werkt Groot Denken in je werk?	65
3.1 Drie valkuilen als je kinderen wilt betrekken bij organisaties	65
3.2 Stel de ongemakkelijke vragen	70
3.3 Gebruik je verbeelding	79
3.4 Experimenteer	86
3.5 En nu aan de slag!	93

DEEL II	Hoe pas je Groot Denken toe in jouw situatie?	95
4	Denk in mogelijkheden	97
4.1	Hoe blijf je openstaan voor kansen?	97
4.2	Hoe krijg je een geweldig idee van de grond?	105
4.3	Laat je ideeën niet stranden in frustratie	111
5	Herken de kleine signalen	113
5.1	Hoe herken je die kleine signalen?	113
5.2	Hoe gebruik je de kleine signalen?	121
5.3	En dan stuit je op weerstand ...	126
6	Overwin de weerstand	129
6.1	Hoe doorbreek je beperkende gedachten?	129
6.2	Hoe benut je beperkende gedachten?	140
6.3	Van weerstand naar hulp	145
7	Organiseer je helpende omgeving	147
7.1	Hoe herken je je helpende omgeving?	147
7.2	Hoe zet je je helpende omgeving in?	158
7.3	Inspireer je helpende omgeving	163
8	Speel!	165
8.1	Begin een zoutmars	166
8.2	Maak prototypes	170
8.3	Vertel je verhaal in kindertaal	172
8.4	Verdwaal wat vaker	177
8.5	Speel zoals in een computerspel	178
8.6	Pop up	181
8.7	Begin!	182
	Begin gewoon	185
	Literatuurlijst	187
	Over de auteur	191

**“KIJK EENS
WAT VAKER
UIT HET RAAM”**

VOORWOORD

Groot denken, kansen vinden waar je beperkingen ziet. Het is een thema dat als een rode draad door mijn leven loopt. Toen ik aan het einde van mijn lagereschooltijd de beruchte Cito-toets moest maken, kregen mijn ouders voor mij het schooladvies ‘redelijke kans mavo’. Ik tekende in die tijd veel strips, schreef verhalen en wilde het liefst striptekenaar worden en tekenfilms maken. Maar daar was in de Cito-analyse geen ruimte voor. Sinds die tijd is er één gedachte die mij voortdurend bleef volgen in mijn leven tot nu toe. Bij elke opleiding en studie en in de banen die ik had op de afdeling Onderzoek en strategie bij destijds de grootste reclamebureaus van Nederland, klonk telkens dezelfde gedachte in mijn hoofd: niet slecht voor iemand met mavo. Een jaar of acht geleden gaven mijn ouders mij een mapje met mijn oude rapporten van de lagere school. Ik bladerde ze door en zag dat er bij elk schooljaar ongeveer dezelfde opmerking stond: ‘Uw zoon moet beter opletten. Hij is een dromer en kijkt te veel uit het raam.’

VAN DROMEN KUN JE JE BAAN MAKEN

Ineens zag ik in mijn schoolrapport een aanwijzing die ik al die jaren over het hoofd had gezien. Mijn werk bij reclamebureaus bestond uit nieuwe onderzoeksmethodieken ontwikkelen, trends signaleren en creatieve invalshoeken voor de marketing en communicatie van merken bedenken. En dat wisten ze al op de lagere school. Ik ben een dromer en goed uit het raam

kijken, dat is mijn baan! Hoe kon ik dat hebben gemist? Al die jaren dacht ik bij tegenslagen: beter mijn best doen. En als ik na veel ploeteren iets overwon en een succes behaalde, dacht ik: niet slecht voor iemand met mavo. Ik twijfelde vaak: wat wil ik met mijn werk en mijn leven? En al die tijd lag het antwoord dichtbij. Ik ben gewoon een dromer.

HOE EEN KLEIN IDEE GROOT WERD

Tijdens mijn werk bij reclamebureaus werd ik gegrepen door een programma over filosofische gesprekken met kinderen. Door te filosoferen leren kinderen meer zelfvertrouwen te krijgen in hun eigen gedachten. En dat heeft een positieve invloed op hun leerprestaties. Maar wat mij raakte, was de diepgang en rijkdom van hun gedachten over liefde, vriendschap en het leven. Ik vertelde mijn collega's en marketingmanagers van onze opdrachtgevers hierover en merkte hoe ook zij werden geraakt en geïnspireerd door de visies van de kinderen en hoe die de creatieve teams op het puntje van hun stoel brachten. Ze gaven hen vernieuwende invalshoeken die zij in hun creatieve proces konden toepassen. Hoe gaaf zou het zijn als kinderen op de basisschool zouden leren filosoferen? En zou het niet mogelijk zijn om vernieuwing en verandering in bedrijven te stimuleren door ook managers door de ogen van kinderen naar hun werk te laten kijken? Ik besloot me te scholen in het voeren van filosofische gesprekken met kinderen en zocht naar manieren om degenen die filosofieonderwijs op basisscholen verzorgen, te stimuleren om kinderen te verbinden met organisatievraagstukken.

In 1996 begon ik samen met mijn leermeester, de kinderfilosoof Berrie Heesen, mijn eerste filosofieproject met kinderen voor een financiële dienstverlener over de waarde van geld en de essentie van investeren. Meer bedrijven toonden belangstelling en zo kon het idee doorgroeien naar Raad van Stuur, een

programma waarin kinderen en managers een halfjaar samenwerken aan een belangrijke strategische uitdaging van de organisatie.

DE TERUGSLAG: OMGAAN MET WEERSTANDEN

‘Filosoferen met kinderen en managers, waarom zouden wij dat als bedrijf moeten doen?’ Ik kan met recht zeggen dat ik inmiddels ervaringsdeskundige ben geworden in het incasseren van afwijzingen. Mijn voorstel roept regelmatig de reactie op: ‘Daar hebben we geen budget voor, wat heeft dat nou voor zin om kinderen bij onze plannen te betrekken, ik zie niet wat het oplevert, filosoferen met kinderen kan toch iedereen?’ Regelmatig liet ik mij hierdoor stoppen. Het knaagde aan mijn geloof in het nut van mijn werk. Wat ik doe heeft geen zin, mensen zitten daar niet op te wachten, dacht ik dan. Maar altijd wist ik dat denkpatroon op tijd te doorbreken door terug te keren naar het beeld dat ik voor me zag: organisaties die kinderen laten meedenken, zullen anders omgaan met thema’s als innovatie, leiderschap en samenwerking en hierdoor tot vernieuwende oplossingen komen voor maatschappelijke vragen.

GROOT DENKEN: KIJK ALS EEN KIND, HANDEL ALS EEN LEIDER

Als ik iets geleerd heb van mijn projecten met kinderen en managers, is het wel hoe belangrijk het is om nieuwsgierig te blijven naar hoe iets tóch kan, ook al zegt iedereen dat het onmogelijk is. Ik ontdekte wat kinderen gemeenschappelijk hebben met baanbrekende leiders, ondernemers, kunstenaars, sporters en wetenschappers. Daarom wil ik de principes van Groot Denken in dit boek graag illustreren aan de hand van mijn ervaringen met kinderen en managers. Kinderen houden ons voortdurend een spiegel voor waardoor we op een frisse manier naar onszelf en naar onze situaties kunnen kijken en

openstaan om het eens anders te doen dan we tot nu gedaan hebben. Na twintig jaar is dat ook mijn motto geworden: kijk als een kind, handel als een leider. Groot Denken is geen gave, maar een routine die je kunt ontwikkelen. Deze inzichten, de prikkelende visies van kinderen en technieken om Groot te Denken deel ik graag met je in dit boek.

VOOR DE BEVLOGEN PROFESSIONAL

Ik heb dit boek geschreven voor de mensen die op hun werk dezelfde reacties krijgen als ik. Soms is dat in marketing en communicatie, dan weer human resources, innovatie, organisatiestrategie, zorg, onderwijs of maatschappelijk ondernemen. Ik heb hen leren kennen als bevlogen professionals die in hun werk doorbraken willen realiseren in vaak complexe markten en organisaties waar een hoop weerstand is. Het zijn mensen bij wie dat denken in mogelijkheden ook vaak wordt aangevallen door allerlei beperkende gedachten als: dat lukt je toch nooit, daar is geen budget voor enzovoorts. Eigenlijk weten ze inhoudelijk prima wat ze moeten doen. Ze zouden het alleen fijn vinden om af en toe weer even terug te kunnen keren naar hun kwaliteit om Groot te Denken; de kwaliteit die ze als kind al hadden, om de mogelijkheden te vinden waar ze in hun dagelijkse realiteit vooral beperkingen zien.

**“GROTE MENSEN
DENKEN
TE VER WEG,
KINDEREN
DENKEN
DICHTERBIJ”**

INLEIDING

Grote mensen denken vaak zo moeilijk, terwijl de oplossing dichtbij ligt, zei de 12-jarige Julia. Ze had zojuist samen met dertien andere kinderen uit haar klas voorstellen voor nieuwe diensten gepresenteerd aan Jankees Cappon, de bestuursvoorzitter van ziekenhuis Rijnstate in Arnhem. Vier maanden lang hadden ze deelgenomen aan mijn initiatief Raad van Stuur, waarin kinderen en managers samenwerken aan oplossingen voor organisatievragen. De groep kinderen had meegedacht met Cappon over de rol van het ziekenhuis van de toekomst. Hun visies hadden ze uitgewerkt in prototypes. Nu was het moment aangebroken om hun werk te presenteren en daarover in gesprek te gaan. De ervaren directeur had twee uur lang geboeid geluisterd naar de kinderen uit groep 7 en 8. Hij had aantekeningen gemaakt en hun vragen gesteld: 'Hoe zien jullie het ziekenhuis over tien jaar voor jullie?', 'Waarom hebben jullie de zelfvertrouwenpil bedacht en hoe werkt die dan?' De kinderen vertelden hem hun ideeën, stelden vragen en lieten hem zien hoe het idee van de zelfvertrouwenpil in de praktijk kan werken. Cappon vertelde dat hij de voorstellen enorm waardevol vond en dat hij ze beslist verder zou uitwerken: 'Jullie zien dingen waar wij niet aan gedacht hebben.' Ik vroeg Julia aan het einde van de bijeenkomst om mij dat uit te leggen. Hoe kan het dat jij dingen bedenkt waar deze baas van het ziekenhuis kennelijk niet eerder op is gekomen? Haar antwoord was kort en krachtig: 'Grote mensen denken te ver weg, kinderen denken dichterbij.'

DE ONGEMAKKELIJKE WAARHEID

Herinner jij je de momenten dat je voor een belangrijke uitdaging stond in je werk? En dat je zoiets dacht als: met al mijn kennis en ervaring moet ik dit toch kunnen oplossen? Ik heb alles in huis om hier een succes van te maken, waarom lukt het nou niet? Dat kan frustrerend zijn. Veel professionals en organisaties, van groot tot klein, hebben hier last van. Maar Julia nodigt ons uit om anders te kijken naar de kansen, talenten, vaardigheden en uitdagingen in ons werk. Het gaat er niet om wat we wel of niet weten, het gaat erom wat we over het hoofd zien.

Als Groot Mens voel ik me aangesproken door de woorden van Julia. We denken te ver. Met *we* bedoel ik volwassen mensen zoals jij en ik, professionals die in en voor organisaties werken, die producten maken en diensten aanbieden, die leidinggeven aan teams en die met hart en ziel klanten van dienst willen zijn. We zoeken de antwoorden op Grote Uitdagingen buiten onszelf. In al die kennis en ervaring die we nog niet bezitten. Want als we die kennis en ervaring eenmaal hebben, dan komt alles goed. Denken we.

Dat is niet zo vreemd, want vanaf het moment dat we naar school gaan, leren we enorm veel en verzamelen we veel kennis. En als we gaan werken, doen we daarnaast ervaring op. Maar we staan er vaak niet bij stil dat we daarmee ook veel waardevolle kwaliteiten afleren en zelfs kwijtraken. Die kwaliteiten wil ik samenvatten als Groot Denken: vertrouwen op je open geest, verbeeldingskracht en vindingrijkheid. Het zijn ook de kwaliteiten die jou gaan helpen om weer dichtbij te denken, waardoor je de kansen kunt benutten die voor je neus liggen. Hoe dat werkt, lees je in dit boek.

NIET WÁT JE DENKT, MAAR HÓÉ JE DENKT MAAKT HET VERSCHIL

Kennis en ervaring kunnen je veel opleveren in je werk. Maar ze kunnen ook behoorlijk in de weg zitten. Je ziet mogelijkheden niet doordat je verstand zegt: dit kan niet, zo werkt het niet, dit is nog nooit gedaan. Hoe doorbreek je die situaties? Niet alleen bij jezelf, maar ook in je team en je organisatie? Daarover wil ik het in dit boek moet je hebben.

Sinds 1996 laat ik in Raad van Stuur-programma's kinderen en managers filosoferen over maatschappelijke vragen en samenwerken aan oplossingen. Kinderen krijgen een plaats in het bestuurlijke hart van organisaties. Daarmee wil ik kinderen stimuleren om vertrouwen te houden in hun eigen gedachten tijdens hun lange en soms moeizame mars door onderwijsland. Managers leren door de programma's weer om de open geest, verbeeldingskracht en vindingrijkheid tot bloei te brengen bij zichzelf en in hun organisatie. Door samen te werken leren kinderen en managers niet alleen maar wát ze moeten denken, maar vooral hóé ze moeten denken. Als de nadruk gaat liggen op wat je denkt, let je vooral op het resultaat: is het antwoord goed of fout, is het een goed idee of een slecht idee? Maar verleg je de nadruk naar hoe je denkt, dan let je vooral op het proces, de denkstappen die je volgt. Eigenlijk is dat ook een mooie samenvatting van wat mij drijft in mijn werk. Ik vind dat hoe je denkt, net zo belangrijk moet zijn als wat je denkt. Op school en in je werk.

HOE KUN JE VAN GROOT DENKEN EEN ROUTINE MAKEN?

Dit boek gaat over hoe je opnieuw in contact komt met de kwaliteiten die je misschien over het hoofd ziet of waarvan je de waarde te laag inschat. En over welke denkstappen je kunt volgen om kansen te blijven zien, niet als een toevallig eureka-

moment, maar als een routine die je kunt ontwikkelen. Het is ook een boek waarin ik je de kracht van naïviteit wil laten ervaren om een fundamentele verandering tot stand te brengen in omgevingen waar cynisme overheerst. Geloven in het goede en open en nieuwsgierig zijn is geen kenmerk van onwetendheid of goedgelovigheid, maar van je ogen en je hart openen voor andere kennis die beschikbaar is. Je kunt dit boek ook zien als een bijdrage om de puurheid weer terug te brengen in ondernemingen. Alles wat je nodig hebt, is er al, maar vaak nog behoorlijk verpakt en soms diep weggestopt.

Tot slot zijn veel professionals, bedrijven en communicatiebureaus op zoek naar manieren om tot het Grote Idee te komen voor hun product, dienst of campagne. Het Grote Idee zit soms al wel in de voorstellen en de eerste uitwerkingen, maar het komt nog niet goed uit de verf. Met dit boek wil ik je laten zien dat Grote Ideeën nooit ver weg zijn. Je merkt ze pas op als je bij wijze van spreken even bukt, als je stil bent of ondersteboven op de schommel hangend opnieuw naar hetzelfde kijkt.

Dit boek gaat dus over grote denkers en kleine denkers, over de leider en het kind. Kinderen hebben het vermogen om groot te denken en de zogenoemde *grote denkers* kunnen juist heel goed denken als een kind. Maar nog belangrijker is: die grote denker en die kleine denker zitten allebei in jou. Daarom gaat dit boek over jou en je organisatie; over jouw talenten, jouw mogelijkheden en jouw vragen.

DE OPBOUW VAN DIT BOEK: WAAROM GROOT DENKEN EN HOE DOE JE DAT?

Groot Denken is opgedeeld in twee delen. In deel I staat de waarom-vraag centraal. Waarom missen we vaak de kansen die voor onze neus liggen en waarom is Groot Denken daar de oplossing voor? De kern van dit deel is dat we ons bewust

worden van de denkfouten die we maken bij het inschatten van wat mogelijk is. In hoofdstuk 1 gaan we dieper in op die denkfouten. Dat doen we aan de hand van een beroemd en inspirerend voorbeeld voor hoe we in organisaties omgaan met schijnbaar onwrikbare waarheden en vastgeroeste denkpatronen. We kunnen zoveel meer bereiken als we anders naar situaties kijken. Daarom is het belangrijk dat we onszelf weer aanleren om in mogelijkheden te denken. Dat is wat ik in dit boek omschrijf als: Groot Denken. Dat betekent: gebruikmaken van je open geest, verbeeldingskracht en vindingrijkheid. De manier van denken die we als kind van nature al hadden, en waarvoor we opnieuw kunnen kiezen.

Hoe breng je Groot Denken weer tot bloei bij jezelf en in je organisatie? Daarover gaan hoofdstuk 2 en 3 van het eerste deel. In hoofdstuk 2 is het begrip Groot Denken uitgewerkt in een voorbeeld. Je leert hier dat Groot Denken geen toevalstreffer is, maar een routine, een andere manier van denken die je jezelf aan kunt leren. Je krijgt hier ook inzicht in de kapitaalbronnen die beschikbaar zijn om kansen te vinden, en we staan stil bij de vraag waarom we in de praktijk maar een klein deel daarvan benutten. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe Groot Denken concreet wordt toegepast in organisaties. Je ontdekt hier hoe andere ondernemers en leiders gebruikmaken van de kunst van vragen stellen, verbeeldingskracht en het vermogen om te experimenteren. En welke resultaten ze daarmee bereiken.

In het tweede deel van dit boek staat de hoe-vraag centraal. Hoe pas je Groot Denken nu toe in je dagelijkse werk? Je leert hier vijf principes kennen die je helpen om kansen te herkennen en benutten:

- 1 Denk in mogelijkheden.
- 2 Zie de kleine signalen op je pad.

- 3 Overwin weerstand.
- 4 Organiseer je helpende omgeving.
- 5 Speel!

Hoe blijf je je open geest, verbeeldingskracht en vindingrijkheid inzetten in je werk en in je organisatie? Je leest invalshoeken en ervaringen die ik heb verzameld in twintig jaar begeleiden van organisaties bij verandering en vernieuwing en tijdens het filosoferen met kinderen en managers. Bij elk principe vind je tips, ideeën en inspiratie in de vorm van vragen of opdrachten die je kunnen helpen om kansen te vinden. Sommige vragen zijn zo gesteld dat je er veel verschillende kanten mee op kunt. Maak je niet druk: er bestaat geen goed of fout antwoord. Doe het op jouw manier. Waarom vragen en geen concrete actieplannen? Ik ben ervan overtuigd dat het vermogen om Groot te Denken al aanwezig is bij jou en in je organisatie. Alleen is het nu misschien niet altijd zichtbaar. Daarom wil ik je aan het denken zetten, want als je je eigen zoekproces start, vind je zelf de oplossing!

En als je toch een toelichting wilt voor jouw specifieke situatie; stuur mij gewoon een mail. De contactgegevens vind je achter in dit boek.

Veel leesplezier!

DEEL I

WAAROM GROOT DENKEN?

‘Ik wil met mensen werken die geloven in hun dromen. Als mensen niet eens aan hun eigen dromen willen of durven te werken, dan doen ze dat ook niet voor die van mij.’

– STELIOS HAJI-IOANNOU, CEO VAN EASYGROUP

**“DE DEFINITIE
VAN WAANZIN:
KEER OP KEER
HETZELFDE DOEN
EN TOCH EEN
ANDER RESULTAAT
VERWACHTEN”**

– Albert Einstein, natuurkundige

1 HET ROUTINEPROBLEEM

Waarom lukt het vaak niet om de kansen te zien die voor onze neus liggen? En hoe komt het dat we kansen of ideeën die we zien, niet helemaal op waarde schatten? Het probleem is niet dat we geld, kennis, talent, creativiteit of een andere bron missen, maar dat we vaak dezelfde denkpatronen gebruiken om tot een oplossing te komen. In het verleden werkten deze denkstappen ook, dus waarom nu niet? Het probleem is dat we vaak onbewust dezelfde vertrouwde denkstappen volgen, terwijl de situatie zelf om andere oplossingen vraagt. Dat routinematig en onbewust kiezen voor vertrouwde denkstappen is ook te omschrijven als *denkfouten maken*. De gevolgen van vastzitten in denkfouten kunnen enorm zijn. Het maakt dat we ons niet voor kunnen stellen dat er een nieuwe oplossing mogelijk is. Het zorgt ervoor dat we niet zien op welke manieren we een bestaande en ongewenste situatie kunnen veranderen. En het maakt dat we onze eigen kwaliteiten en die van onze organisatie veel te laag inschatten, waardoor we niet het beste uit onszelf en onze organisatie halen. Alle reden dus om deze denkfouten verder te onderzoeken.

In dit hoofdstuk verdiepen we ons in drie merkwaardige denkpatronen die stilletjes in onze geest zijn geslopen vanaf het moment dat we de basisschool bezochten en voor het eerst begonnen te werken: denkpatronen die ontstaan door angst, kennis en ervaring.

1.1 WAT MAAKT GROOT DENKEN NOU ZO LASTIG?

Laten we eens stilstaan bij de situatie waarin je vast blijft zitten in de beperkende gedachte van nee: het kan niet, het lukt niet, zo zijn wij niet, zo doen wij het al jaren, of zo zijn de regels. De situatie waarin je dus berust en niet ziet wat er nog meer mogelijk is. De situatie waarin je marktkansen mist of een gebrek ervaart aan hulpbronnen zoals geld, talent of ideeën en denkt dat geluk en succes niet voor jou zijn weggelegd. Je herkent dit vastzitten aan zogenoemde *als-dan-argumenten*. Als ik nou maar voldoende geld ophaal met crowdfunding of een pitch voor financiers, dan kan mijn initiatief eindelijk groeien. Als we dit werk met minder mensen kunnen doen, dan besparen we kosten. Als ik nou maar deze cursus volg, dan kom ik verder in mijn carrière. Als er maar een nieuwe manager op deze afdeling komt, dan verbetert de prestatie. Allemaal voorbeelden van denkpatronen waarbij we van tevoren denken te weten wat de oplossing is voor het probleem. Maar klopt dat denkpatroon wel?

De kracht van een zoutmars: hoe je een land bevrijdt zonder geld, wapens en een leger

Een tijdloos en indrukwekkend voorbeeld van dat vastzitten in denkfouten komt voor mij uit het leven van de Indiase vrijheidsstrijder Mahatma Gandhi. Tijdens zijn leven in de eerste helft van de twintigste eeuw werd India bezet door de Britten. De Indiërs voelden zich machteloos tegen de Britten, maar ze wisten ook niet hoe ze die situatie moesten doorbreken. Op 12 maart 1930 begint Gandhi een 'zoutmars' van 400 kilometer naar de Indische Oceaan om daar zout te winnen uit zeewater. Zout winnen en verhandelen was het alleenrecht van de Britten en de meeste Indiërs waren gewoon te arm om te betalen voor zoiets alledaags als zout. Gandhi riep de bevolking van India op om hem te volgen op zijn mars. Hij begon zijn mars met 78 aan-

hangers vanuit Sabarmati Ashram. Volgens *The Statesman*, de officiële staatskrant van India in die tijd, bevonden zich tijdens zijn mars uiteindelijk ruim 100.000 mensen op de weg tussen Sabarmati en Ahmedabad, de eindbestemming aan zee. Met zijn zoutmars wilde Gandhi de boodschap geven aan de bevolking van India om de verantwoordelijkheid voor hun eigen land en leven terug te nemen.

Interessant is de reactie van de Britten, zoals die zo mooi wordt weergegeven in de film *Gandhi* van Richard Attenborough (1982). Ze vragen zich af: moeten we Gandhi oppakken? Hij overtreedt tenslotte de regels. Ze besluiten de zoutmars te negeren. Hun redenatie is simpel: als je het machtige Britse leger wilt verslaan, moet je een leger hebben dat groter is dan dat van de Britten, je moet meer geld hebben en meer wapens. Of zoals een van de generaals het zegt in de film: 'Er is meer voor nodig om het Britse Rijk ten val te brengen dan een snufje zout.'

Kortom, hoe gevaarlijk kan zo'n klein, mager mannetje zijn, zonder leger, geld en wapens? Deze overtuigingen zorgen ervoor dat de Britten niet de mogelijkheden zien die Gandhi ziet. Maar de Indiërs zitten vast in hetzelfde denkpatroon. Ook zij kunnen zich niet voorstellen hoe zij ooit in vrijheid zouden kunnen leven in een wereld zonder die oppermachtige Britten. Bovendien is het volk tot op het bot verdeeld: de tegenstellingen tussen moslims, hindoes en andere geloofsovertuigingen zijn te groot om tot een samenwerking te komen.

Met zijn kleine stappen en kleine gebaren weet Gandhi die energie van 'nee, dit kan niet' te transformeren tot liefde, respect en geloof in eigen kunnen bij mensen in zijn omgeving. Daaruit ontstaat een onstopbare kracht: als je die mogelijkheid eenmaal persoonlijk ervaren hebt, kun je niet meer terug!

De zoutmars is een mooie metafoor voor persoonlijke en zakelijke groei. Het is een klein, ogenschijnlijk eenvoudig initiatief

dat kan uitgroeien tot een krachtige veranderbeweging. Die zoutmars draagt de kiem van je grote doel met zich mee. Door mee te doen en het einddoel als het ware al te ervaren tijdens de reis, ontwortel je elke beperkende gedachte op je pad. Je ervaart immers bij elke stap het tegendeel. Daar kan geen argument tegenop.

Elke dag opnieuw zien we voorbeelden van mensen en organisaties die vastberaden en onverstoortbaar ‘zoutmarsen’ organiseren in omgevingen waarin angst, wantrouwen, woede en frustratie overheersen. Toch laten zij zich niet stoppen en zetten kleine stappen die de wereld om hen heen kunnen transformeren. In woonomgevingen, organisaties en samenlevingen. Zij trotseren de beperkende gedachten, de nee-reacties, en weten situaties van weerstand om te zetten in situaties vol mogelijkheden. In de loop van dit boek kom je voorbeelden tegen van zoutmarsen van mensen en organisaties om een groot, schijnbaar onmogelijk doel mogelijk te maken. En je ontdekt hoe je zelf een zoutmars kunt beginnen rondom jouw grote doel.

Verschuif je denken: van routineprobleem naar *wicked* probleem

Het verhaal van Gandhi's zoutmars toont ons hoe de Indiërs en de Britse machthebbers naar dezelfde situatie kijken: als routineprobleem. Als een situatie die je alleen maar op kunt lossen op een manier zoals het altijd al is gegaan. Namelijk: om de Britse machthebbers te verslaan heb je een leger nodig dat groter is, meer wapens en meer geld beschikbaar heeft. En dat is gelijk het probleem van het routineprobleem. We vertrouwen te veel op de oplossingen die we kennen en die in het verleden ook werkten. Veel situaties zijn te complex geworden voor standaardoplossingen. We hebben in die situaties te maken met problemen die lastig te beschrijven zijn. Daarom worden

ze ook wel *wicked problems* genoemd. Wicked problemen zijn taaie problemen die bijna onmogelijk zijn op te lossen. Denk aan de grote vraagstukken als klimaat, milieu, privacy en veiligheid. Wicked problemen kenmerken zich volgens John Kolko van het Austin Center for Design door:

- incomplete of tegenstrijdige kennis;
- het grote aantal mensen dat bij het vraagstuk is betrokken;
- de zware economische last: de belangen;
- de onderlinge verwevenheid van deze problemen met andere problemen.

Dit is de situatie die Gandhi in zijn land zag. Misschien herken je in deze omschrijving ook een deel van jouw dagelijkse werk: het vergroten van de omzet of de klanttevredenheid, het verduurzamen van je organisatie, het verbeteren van prestaties in je teams, het ontwikkelen of verbeteren van producten en diensten, het bedenken van campagnes om een merkvraagstuk aan te pakken. Je hebt te weinig of tegenstrijdige informatie en er zijn veel collega's en afdelingen bij betrokken. De belangen zijn groot: sommigen hebben er belang bij om het probleem in stand te houden en anderen willen het juist oplossen. Vaak staat hier geld, reputatie of macht op het spel. De prestatiedruk is groot en de problemen van sales en marketing hangen ook weer samen met compliance, ICT en hr.

Het lastige van wicked problemen is dat er niet een panklare oplossing voor bestaat die je uit een boekje of cursus kunt leren. Wat werkt dan wel? De benadering van Gandhi laat zich omschrijven als improviseren en spelen om tot een duurzame en krachtige veranderbeweging te komen. Hij wist met zijn zoutmars een ogenschijnlijk onbeduidend, onschuldig radertje in beweging te brengen waarmee een vastgeroest netwerk van belangen en overtuigingen in beweging gebracht kon worden.

Groot Denken is dus lastig, omdat we veel situaties blijven benaderen als routineprobleem in plaats van als wicked probleem. Voordat we effectief kunnen werken aan het aanpakken van wicked problemen, moeten we eerst die denkfouten herstellen. Er zijn drie denkfouten bij mensen en in organisatie die allesbepalend zijn voor vernieuwing en verandering:

- denkfouten door angst;
- denkfouten door kennis;
- denkfouten door ervaring.

1.2 DENKFOUTEN DOOR ANGST

Angst is misschien wel het grootste probleem van onze planeet. Angst beïnvloedt alles wat we doen, de keuzes die we maken en hoe we reageren op situaties. Angst kan kleine incidenten en misverstanden laten uitgroeien tot grote oorlogen.

In de periode waarin Gandhi zijn zoutmars liep, waren de Indiërs bang voor de Britse machthebbers. Deze angst verlamde hen om in actie te komen. Liever droegen ze de pijn van hun armoede dan de straffen die stonden op burgerlijke ongehoorzaamheid. Ze waren ook bang om te falen: in verzet komen tegen de Britse machthebbers, dat lukt ons nooit!

Napoleon Hill, de schrijver van het boek *Think and Grow Rich*, vroeg zich een eeuw geleden al af wat mensen stopt om geluk en succes na te streven, ook al willen ze dat diep in hun hart graag. Hij kwam tot een inventarisatie van zes basisangsten en noemde ze 'de zes spoken van angst'. Laten we eens kennismaken met die zes spoken en onderzoeken hoe zij spelen met ons ego. Dit zijn volgens Napoleon Hill de zes spoken van angst:

- de angst voor armoede of om kwijt te raken wat je nu hebt;
- de angst voor kritiek;
- de angst voor pijn of een slechte gezondheid;
- de angst om liefde te verliezen;