

**THINKING IN
NEW BOXES**

*Dit boek is opgedragen aan al onze collega 's en cliënten,
die ons de mogelijkheid hebben gegeven om over creativiteit te leren
terwijl we er les in gaven, en aan onze vrouwen, Bernadette en Roberta,
die dat mogelijk hebben gemaakt.*

D/2014/45/136 – ISBN 978 90 820 3373 1 – NUR 801

VORMGEVING COVER: DE WITLOFCOMPAGNIE

VORMGEVING BINNENWERK: Keppie & Keppie

© Luc de Brabandere, Alan Iny, Uitgeverij Lannoo nv, Tiel
en Van Duuren Management bv, Culemborg, 2014.

Oorspronkelijk verschenen als Thinking in New Boxes bij Random House (2013).

This translation is published by arrangement with Random House, an imprint of Random House,
a division of Random House LLC.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.
Van Duuren Management is een imprint van Van Duuren Media bv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleenvoudigd worden en of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Van Duuren Media bv
Triosingel 38
4101 XC Culemborg
Nederland
www.vanduurenmedia.nl

LUC DE BRABANDERE EN ALAN INY

THINKING IN NEW BOXES

EEN NIEUW PARADIGMA VOOR CREATIVITEIT

 | LANNOO
CAMPUS

INHOUD

Voorwoord	7
EEN Nieuwe boxes voor een nieuwe realiteit	9
TWEE Hoe creëer en gebruik je boxes?	23
DRIE Twijfel aan alles	41
VIER Test het mogelijke	79
VIJF Divergeer	115
ZES Convergeer	159
ZEVEN Herevalueer meedogenloos	185
ACHT Van inspiratie naar innovatie: bouw gewaagde nieuwe boxes – en vul ze vervolgens	215
NEGEN Stel je de toekomst voor	245
TIEN Een nieuw begin: hoe pas je de vijf stappen aan je eigen situatie aan?	285
Dankwoord	295
Glossarium	297
Noten	301
Over de auteurs	307

VOORWOORD

Op een boerderijtje in een glooiend heuvellandschap woonde ooit een speelse labrador, genaamd Sartre. Iedere dag sprong Sartre over een hek aan de achterkant van het boerderijtje om door de bossen te rennen en op eekhoortjes te jagen. Toen werd het hek weggehaald en hoefde de arme Sartre niet meer te springen om pret te kunnen maken. Toch sprong Sartre iedere keer als hij op de plek kwam waar het hek had gestaan. Hij had herinneringen en aannamen verzameld die het hem onmogelijk maakten om zich te realiseren dat het hek er niet meer stond.

Sartres gedrag is op een bepaalde manier hetzelfde als dat van de drie hoofdfiguren uit *Huis Clos*, het beroemde toneelstuk van de Franse existentialist naar wie hij vernoemd was. Garcin, Estelle en Inès zitten gevangen in de Hel (een boxachtige ruimte) en willen ontzettend graag uit die claustrofobische ruimte weg. Maar toch, als op het eind van het toneelstuk de deur ineens openvliegt en ze weg kunnen, blijven ze en zijn ze doodsbang om de onbekende ruimte daarachter te betreden.

De fout van de hond kunnen we komisch vinden en het lot van de pathetische figuren van Jean-Paul Sartre wat zwaar op de hand, maar allebei de verhalen leggen diepe waarheden over de menselijke aard bloot.

Iedere dag opnieuw creëren wij allemaal talloze mentale modellen – die we in dit boek ‘boxes’ noemen – om de wereld zinvol te maken. Veel van die boxes zullen je een tijdje helpen – net als de over-het-hek-spring-tactiek van Sartre jarenlang werkte. Maar ze kunnen je ook afremmen en het je moeilijk maken om belangrijke veranderingen om je heen op te merken. Onze hersenen duwen ons naar het bekende, dus klemmen we ons vast aan oude boxes die misschien niet meer zo relevant zijn. De meesten van ons proberen risico’s te vermijden, proberen zich te conformeren aan bestaande meningen en ontkennen hoe snel en radicaal dingen veranderen.

In de turbulente wereld van vandaag kunnen dergelijke waarnemingsfouten fataal uitpakken. Vertrouwen op je bestaande boxes om het oneindige onbekende te simplificeren is handig en onvermijdelijk, maar door te vast of te lang op een mentaal model te vertrouwen kun je opwindende kansen missen. Het kan voorkomen dat je cruciale ‘gaten in het hekwerk’ opmerkt of succes behaalt in de afgrond van het onbekende (wat in essentie het lot van de hoofdfiguren van Sartres *Huis Clos* is).

Als business strategy consultants met tientallen jaren ervaring in het werken met grote bedrijven over de hele wereld en met het aanpakken van grote uitdagingen die effect kunnen hebben op duizenden werknemers en miljoenen klanten, hebben we ontdekt dat het belangrijkste onderscheid tussen winnaars en verliezers, leiders en meelopers, mensen die groeien en mensen die verslagen worden door veranderingen, neerkomt op de strategische creativiteit die we ‘het denken in nieuwe boxes’ noemen. Dit proces paart pragmatische analyse aan de vrijuit stromende productie van ideeën. Als je in nieuwe boxes denkt, dan ontwikkel en test je constant nieuwe hypothesen – ook nieuwe manieren om met complexiteit om te gaan, onzekerheden te sturen en om je voor te bereiden op storingen die je niet bespaard zullen blijven.

Misschien ben je een ondernemer die een nieuw idee wil introduceren of een architect die een schitterend bouwwerk bedenkt. Of ben je een ingenieur die een nieuw softwareprogramma wil realiseren, een politicus die een revolutionaire verandering wil doorvoeren of een manager die zijn bedrijf door een van de meest hachelijke economieën van de moderne tijd wil loodsen. Ongeacht welke uitdaging je wacht, kan het creatieve proces dat we in dit boek beschrijven je interpretatie veranderen van wat er om je heen gebeurt en hoe je problemen kunt oplossen. Het kan het leidinggeven aan je team verbeteren, hoewel je niet weet wat er achter de volgende hoek ligt (tenslotte weet niemand dat). Je zult de volle kracht van het denken in al zijn dimensies herontdekken via ons pragmatische systeem om productieve, vrijuit stromende, perspectief vergrotende, levensverbeterende, praktische en duurzame creativiteit te verwezenlijken.

Lees verder en ons systeem zal je helpen je voor te stellen, te vormen en je vervolgens vrij te laten in de wereld met nieuwe ontwerpen, strategieën en visies die jou en je collega's kunnen helpen een nieuw Post-it-briefje of de nieuwe iPad te creëren – of je in ieder geval helpen op een volledig nieuwe manier te gaan denken over zakelijke creativiteit. Het zal je aansporen om meerdere toekomstige scenario's te ontwerpen, waardoor je beter bent voorbereid op wat de toekomst in petto heeft. Ook zal het je begeleiden naar een veel opener manier van denken over je leven en zal het je laten zien hoe je de juiste vragen kunt stellen en hoe je beter voorbereid bent om je doelen te bereiken, zowel op het persoonlijke als op het professionele vlak.

Je zult anders leren denken, en veel efficiënter – en daardoor zal je hele manier van zakendoen veranderen en ook de manier waarop je leeft. En het zal leuk zijn. Dat beloven we.



1

NIEUWE BOXES
VOOR EEN NIEUWE REALITEIT

Laten we met een eenvoudige vraag beginnen: hoeveel kleuren zitten er in een regenboog?

Zeg je vijf? Zeven? Tien? Ooit zul je op school hebben geleerd dat een regenboog een vast aantal kleuren heeft. De gangbare uitleg is dat het menselijk oog maar zeven kleuren ziet – rood, oranje, geel, groen, blauw, indigoblauw en violet – en hierdoor leerden we als kind dat er zeven kleuren in een regenboog zitten. Maar dat klopt niet helemaal – een regenboog is een doorlopend kleurenspectrum, in ieder geval volgens onze natuurkundemodellen. Om ingewikkelde problemen het hoofd te bieden, in dit geval een oneindig aantal kleuren, vereenvoudigt de geest dit, en zet de fysieke realiteit in een handzamere, beter hanteerbare ‘box’.*

Boxes kunnen onder meer zijn: ideeën, benaderingen, filosofieën, tactieken, theorieën, patronen en strategieën. Elk menselijk idee kan worden uitgedrukt in en/of geïnterpreteerd worden via talloze mentale modellen of ‘boxes’. Je hersenen gebruiken constant boxes – ze kunnen niet anders – om het jou mogelijk te maken de realiteit het hoofd te bieden en te verwerken. De wereld confronteert ons met een oneindig scala van mensen, plaatsen en dingen; we gebruiken patronen en systemen om die te vereenvoudigen en categorieën om ze in te delen.

Wij allemaal hebben boxes met heel veel verschillende afmetingen. Het kleinste type box kan een groep van eenzelfde dingen bevatten – bijvoorbeeld ‘consumentenelektronica’ of ‘de koffieshops in mijn buurt’. Iets grotere boxes kunnen bijvoorbeeld bevatten: stereotypen of oordelen – ‘onze klanten houden van chocolade’ of ‘basketballspelers zijn lang’. Een paradigma is een box die zo groot is (bijvoorbeeld: ‘democratie’ of ‘vrijheid’) dat je je soms niet eens realiseert dat het maar een box is. Net als bij een boot die zo groot is dat je vergeet dat je op zee bent. Boxes van andere grootten zullen dingen bevatten als structuren, hypothesen, raamwerken, mindsets, referentiekaders enzovoort, enzovoort.

Met al deze verschillende boxes kunnen we de wereld beheersbaarder maken. Ieder van ons neemt constant het brede aanbod van ervaringen dat we hebben en de informatie die we binnenkrijgen in zich op en verdeelt dat in segmenten of categorieën: ‘boxes’ waarmee we de dingen logisch proberen te maken. Maar zelfs de meest voor de hand liggende en

* In feite heeft onderzoek aangetoond dat het oog normaal gesproken slechts zes kleuren in een regenboog ziet (indigoblauw wordt meestal niet gezien). Dus het antwoord van onze hersenen ‘zeven’ (omdat we dat op school hebben geleerd) is nog onnatuurlijker dan we dachten – het kan iets te maken hebben met het feit dat zeven, cultureel gezien, een speciaal getal is.

meest voorkomende boxes mogen niet verward worden met de realiteit: boekhouding is slechts een momentopname van het verleden, geen goede voorstelling van het heden; je afnemers opdelen in marktsegmenten is vaak een handige verdraaiing die gebaseerd is op kunstmatig onderscheid en generalisaties.

Behalve vereenvoudigend is een box ook de wazige weergave van de realiteit in je hersenen. Waarschijnlijk denk je een goed beeld te hebben van het Google-logo, van de primaire kleuren van de zes letters. Maar kun je met zekerheid zeggen welke kleur er twee keer wordt gebruikt? Je boxes helpen je om dingen logisch te maken, maar slechts tot op zekere detailhoogte (in dit geval voldoende om verwarring met andere logo's te voorkomen) en alleen voor een bepaalde tijdsduur. Elke box kan worden aangepast, verfijnd en zelfs worden vervangen.

Stel bijvoorbeeld dat je zit te eten in een restaurant en dat er een man van ergens in de vijftig met grijze haren en in een duur pak binnenkomt met een veel jongere vrouw gekleed in een jeans en een T-shirt. Ze lijken een bé-tje op elkaar en je trekt onmiddellijk de conclusie dat het vader en dochter zijn. Maar als ze aan het tafeltje naast je gaan zitten, ontdek je veelzeggende details en zo kom je langzaam meer over hen te weten. Misschien doet de man de jonge vrouw een goed investeringsvoorstel en concludeer je dat ze een rijke cliënt van hem is. Of houden ze elkaars handen vast en concludeer je dat ze getrouwd zijn. Of proberen ze je af te leiden, zodat hun collega je portemonnee kan stelen. Blijkbaar kun je niet voorkomen dat je je op een verklaring richt; kun je niet voorkomen dat je boxes bouwt.

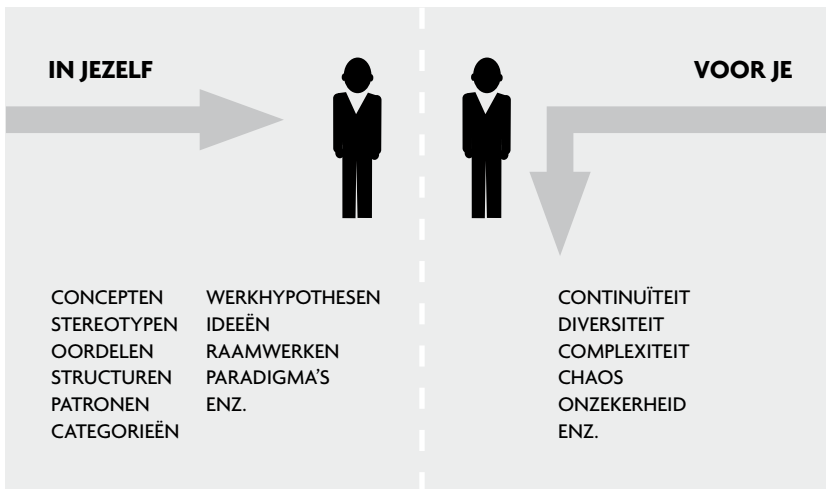
Ditzelfde soort 'besluiten' komt constant in het zakenleven voor. Stel dat je algemeen directeur in een verrassende verklaring de benoeming van een nieuwe financieel directeur bekend maakt, de vorige financieel directeur bedankt voor haar diensten, en haar besluit om meer tijd bij haar gezin door te brengen toejuicht. Je kunt deze verklaring gewoon voor waar aannemen, of je kunt 'besluiten' dat er te veel spanning was tussen de vorige financieel directeur en de algemeen directeur. Misschien hoor je later bij de waterkoeler geruchten over financiële wantoestanden en een paar dagen later over een nieuwe onkostenvergoedingsregeling en concludeer je dat de vorige algemeen directeur haar onkosten onterecht heeft opgehoogd. Of misschien hoor je over een spoedvergadering waarin de algemeen directeur had moeten vechten voor zijn baan en concludeer je daaruit dat de financieel directeur door hem is opgeofferd.

Als we op het nieuws een vliegtuigongeluk in Afrika zien of een fusie tussen twee bedrijven, bedenken we onmiddellijk een rationele reden voor het hoe en waarom ervan. En, zoals als deze voorbeelden laten zien,

evalueert je interpretatie van de realiteit zodra je meer data weet. Net zoals wetenschappers werkhypothesen ontwikkelen, die ze na nader onderzoek omzetten in definitieve 'theorieën', stel je je boxes bij en verfijn je ze op basis van nieuwe informatie. Als bijstelling niet genoeg is, doordat bijvoorbeeld de nieuwe informatie totaal niet past in je bestaande boxes, kan er een fundamenteel totaal andere box nodig zijn.

Bovendien is het vaak niet voldoende om op een box te vertrouwen. De complexe wereld vereist dat je constant goochelt met meerdere theorieën, modellen en strategieën. Als je jouw 'box' over het span in het restaurant bijstelt, gebruik je ook andere mentale modellen, die je ook bijstelt. Zoals: of de soep lekker was, welke vork je voor het dessert moet gebruiken, of je de serveerster eerlijk antwoord zult geven als ze vraagt of het lekker was en hoeveel fooi je haar zult geven.

Het belangrijkste verschil om je van bewust te zijn is dat tussen de veelzijdige en moeilijk-te-begrijpen wereld *voor je* en de manieren waarop je die ontvangt, interpreteert en vereenvoudigt *in jezelf*. Of, zoals wij het noemen, mensen gebruiken mentale modellen of boxes in henzelf (als concepten en stereotypen) om de complexe, constant veranderende, vaak chaotische realiteit voor hen aan te kunnen.



Om creatiever te zijn en te overleven in een wereld die steeds sneller verandert en uitdaagt, vinden wij dat je meer moet doen dan simpel 'out of the box' denken. Je moeten leren in nieuwe boxes te denken, wat betekent dat je opzettelijk (niet alleen onbewust) een scala aan nieuwe mentale modellen creëert en dat je die methodisch verkent en voorrang verleent.

JE KUNT NIET DENKEN ZONDER BOXES, DUS PROBEER HET NIET EENS

Je kunt niet denken of besluiten nemen, laat staan nieuwe ideeën creëren (of een goed idee herkennen als je er een ziet), zonder een scala aan mentale modellen te gebruiken om dingen te vereenvoudigen. Het grootste deel van de tijd hoort bij het denken een *classificatieproces*: je hersenen worden geconfronteerd met de realiteit – een veelheid aan prikkels, elementen en gebeurtenissen. Om deze uiteenlopende input logisch te ordenen, vertrouwt je geest of op reeds bestaande categorieën, die het al heeft gecreëerd, of het creëert nieuwe – als geen van die categorieën van toepassing is op de huidige realiteit.

Je kunt je hersenen zien als een gigantische kast met kastjes en planken, een plek om de rommeligheid van de realiteit op te ruimen, om er veel begrijpelijker en bestuurbaarder ideeën van te maken. Wij scheppen allemaal orde door te sorteren: dingen met bepaalde kenmerken voegen we samen. Niemand kan de vele gecompliceerde aspecten van het echte leven aan zonder ze eerst in *boxes* te sorteren, het ruwe materiaal van het menselijk denken en creativiteit. Als je ‘mijn afnemers’ zegt als verkoper of ‘mijn studenten’ als docent, dan gebruik je een box om te categoriseren of om je in je hoofd een groep individuele afnemers of studenten te visualiseren. In tegenstelling tot wanneer je zegt ‘mijn kinderen’ of ‘mijn kantoor’, dan refereer je meestal naar iets concreets, is de groep afnemers of studenten zo groot dat een vereenvoudiging noodzakelijk is.

Of denk eens aan de eerste pagina’s van de bijbel. Toen God Adam in de Hof van Eden zette, zei God tegen hem dat hij de heerser over de andere dieren moest zijn: ‘God zei: “Laat Ik de mensheid naar Mijn beeld scheppen, naar Mijn gelijkenis, zodat de mens kan heersen over de vissen in de zee en de vogels in de lucht, over het vee en de wilde dieren en over alle dieren die zich op het land voortbewegen.”’¹

En wat was het eerste dat Adam deed om zijn heerschappij te vestigen? Hij gaf elke diersoort een naam. In wezen zei Adam: *Ik ben de heerser over de leeuw, omdat ik tegen hem zei ‘je bent een leeuw’*. En *Ik ben de heerser over de beer, omdat ik tegen hem zei ‘je bent een beer’*. Namen – en woorden – bestaan alleen maar in onze hoofden, toch hebben mensen ze nodig om de realiteit aan te kunnen. Door dieren, dingen en andere zaken uit de realiteit namen te geven, brengen we onderscheid aan, oordelen we, leggen we verbanden tussen dingen, scheppen we orde, oefenen we controle uit en, het allerbelangrijkste, zetten dingen in makkelijker-te-bevatten categorieën.

Inderdaad: een van de meest primitieve vormen van een box, en misschien wel een van de belangrijkste uitvindingen van alle tijden, is

de *categorie*. Toen Aristoteles in zijn *Organon* tien categorieën noemde (ook 'kwantiteit' en 'locatie') om alle mogelijke dingen die het onderwerp of het gezegde van een propositie kunnen zijn in onder te brengen, was hij de wegbereider van de logica, wat weer tot geformaliseerd menselijk redeneren leidde.*

Natuurlijk staan categorieën voor een relatief eenvoudig type box. Denken vereist ook veel andere, veel verfijndere mentale modellen, waaronder ook stereotypen, patronen, systemen, wetten, aannamen en paradigma's. Al deze boxes wapenen ons met nuttige manieren om de realiteit onder ogen te zien. Net zoals heel veel andere mensen zul je op veilige afstand blijven van leeuwen, omdat je mentaal al een box 'carnivoor katachtig' hebt gecreëerd om het dier als gevaarlijk te herkennen. Elke keer dat je een dier ziet dat lijkt op andere dieren die je al gezien en gecategoriseerd hebt, stop je dat nieuwe idee in een van die al bestaande boxes, die je helpen direct te kunnen reageren.

Mensen houden ervan onzekerheden te verminderen. In feite *willen* ze die verminderen. Ze voelen zich akelig ongemakkelijk als ze iets niet weten. Boxes zijn een makkelijke manier om te vereenvoudigen, om je angst voor de wereld te kunnen verminderen. Als je denkt aan een situatie uit de realiteit of aan een probleem, dan maak je het menselijk: je herschept de wereld naar je beeld, naar je gelijkenis, door je oordeel te gebruiken en je aannamen, categorieën en andere mentale modellen die gebaseerd zijn op alles dat tot dat moment 'voor je lag'. Je hebt die boxes nodig om gerelateerde ideeën te kunnen ontwikkelen – of die nou aanvullend of tegengesteld, nauw verbonden of zeer uiteenlopend zijn.

Op deze manier zijn boxes schetsen, manieren van je geest om te vereenvoudigen, benoemen en dingen te duiden – of het nou een stervende leeuw is, of een huilend kind of een volksopstand in het geboorteland van je vriend – zodat je kunt besluiten hoe je er het beste op kunt reageren.

* Waarom kwam Aristoteles met tien en niet met, laten we zeggen, twaalf categorieën? Volgens de gerenommeerde Franse linguïst Emile Benveniste is dat heel simpel: in het Grieks kan het werkwoord 'zijn' op tien verschillende manieren worden gebruikt: 'ik ben', 'ik ben in Frankrijk', 'ik ben een man', 'ik ben gelukkig' enzovoort. Aristoteles bestudeerde deze tien betekenissen van 'zijn' – dat was wat voor hem lag – en daardoor ontwikkelde hij voor zichzelf tien zeer nuttige categorieën. Had Aristoteles in een ander deel van de wereld gewoond, waar er meer of minder betekenissen van het werkwoord 'zijn' bestaan, dan had hij zijn aantal categorieën daarnaar gelang kunnen vermeerderen of verminderen.

‘OUT OF THE BOX’ DENKEN IS NIET VOLDOENDE

Maar hoe kun je boxes gebruiken om nieuwe, creatieve ideeën en benaderingen te ontwikkelen?

Tijdens een conventionele workshop over creativiteit of innovatie word je aangemoedigd om ‘out of the box te denken’. Docenten van dergelijke workshops bezweren hun cursisten al tientallen jaren om dit te doen, maar er kleven drie basisproblemen aan dit advies: 1) het is heel moeilijk om buiten een box te denken 2) het is lastig om te bepalen buiten *welke* van je vele boxes je wilt denken 3) en zelfs als het je lukt en een box hebt kunnen uitkiezen, is het vaak niet genoeg – je zult toch een nieuwe nodig hebben.

Stel je voor dat je een bestuurder van een bank in Chicago bent en dat iemand je tijdens een workshop vraagt om ‘out of the box’ te denken. In deze context betekent ‘out of the box’ niet buiten de bank, maar buiten de manier waarop jij je bank *‘bezieet’* en misschien ook buiten je werkhypothese van banken in het algemeen.

Met andere woorden: een box is geen tastbaar iets. Het is een model *in je geest*. En elk mentaal model dat je creëert, ongeacht hoe briljant of nuttig het is, zal uiteindelijk bijgewerkt en vervangen moeten worden, aangezien de wereld constant doorgroeit en jouw boxes niet. Onze vierpotige vriend Sartre sprong heel wijs over het hek dat hem in de weg stond om de velden achter zijn boerderij te verkennen. Maar er trad een verandering op – het hek verdween – en zijn oude patroon om over het hek te springen was niet meer logisch of had geen zin meer. Hij moest deze oude box verwijderen en een nieuwe maken, een die niet langer het hek zag als deel van de wereld voor hem. Wat de hond Sartre zich niet kan realiseren is dat mentale modellen je kunnen gidsen en bevrijden. Maar ze kunnen ook de waarheid vertroebelen en je afremmen. Ze dwingen je in starre aannamen en uitgesleten doe-paden. Ze duwen je naar versleten routines en oude conventies. Ze wurgen je creativiteit. Ze knellen.

Maar waarom werkt het dan niet om ‘out of the box te denken’? Een van de belangrijkste redenen is dat het moeilijk is, vaak onmogelijk, om dat op commando te doen. Net als bij Sartre (de hond) vereist het tijd en moeite om een mentaal model te veranderen en nieuwe, effectieve te ontwikkelen. En aangezien je altijd meer dan een box gebruikt om een situatie aan te pakken, zul je talloze mogelijke theorieën, hypothesen of benaderingen nodig hebben – wat betekent dat het nooit makkelijk zal zijn om te bepalen buiten *welke* box je moet proberen te gaan denken. En ten slotte: zelfs als je al een enkele box zou kunnen kiezen uit alle boxes die je gecreëerd hebt, dan is het nog moeilijk om daarbuiten te denken, want de ruimte erachter is gigantisch. Er is veel te veel ruimte om in het onbekende te dwalen.



BIGON - Tonu - CartoonBase

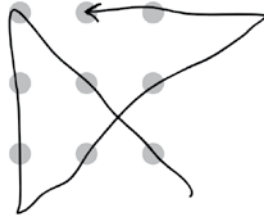
DE EERSTE 'OUT OF THE BOX' BOX

De herkomst van de zin 'out of the box denken' is onbekend, maar waarschijnlijk is hij ontstaan in de bedrijfscultuur van de jaren 1960/1970. Er wordt gezegd dat de zin in eerste instantie verwees naar een inmiddels bekende negen-stippen-puzzel, die gebruikt werd en wordt om creatieve gedachten op de roepen. De uitdaging is om de negen stippen die in een vierkant raster staan door vier rechte lijnen met elkaar te verbinden zonder de pen van het papier te halen. De uitkomst staat op pagina 11.



Op het eerste gezicht lijkt dit onmogelijk – en het is inderdaad onmogelijk als de pen nooit buiten het vierkant komt dat de stippen vormen. De enige oplossing is om minstens een van de lijnen tot buiten de grenzen van het vierkant te verlengen; oftewel: 'out of the box'.^{* 2}

* De identiteit van de uitvinder van de negenstippentest staat ook ter discussie. John Adair, een Engelse academicus en expert op het gebied van leidinggeven, beweert het in 1969 in de bedrijfscultuur te hebben geïntroduceerd, terwijl bedrijfsadviseur Mike Vance zeker weet dat de puzzel uit de kantoren van de Walt Disney Company komt. De zin 'out of the box' wordt voor het eerst geciteerd in *Aviation Week & Space Technology's*, in het nummer van juli 1975. Maar het concept van onbegrensd denken gaat verder terug. In 1945 bijvoorbeeld, omschreef de *Oelwein Daily Register* in Iowa in-het-wilde-weg-denken (blue-sky thinking) als 'Echt denken. Speculatie. Buiten het gewone denken. Uitzoeken [de feiten] die me bij de theorie van in-het-wilde-weg-denken bracht.'



Deze klassieke puzzel rakelt de discussie op tussen twee fundamentele vragen uit het ouderwetse zakelijke creativiteitsmodel. De eerste is: Wat voor soort boxes heb je? En de tweede is: Hoe kun je daarbuiten denken?

De eerste vraag wordt meestal beantwoord door te denken aan vragen als: Wat voor soort werk doe ik? Waaraan besteed ik precies het meeste van mijn tijd? Wat zijn de vaardigheden waarvoor ik word beloond? Welke uitgesproken en verzwegen aannamen heb ik over de wereld, omdat die dagelijkse activiteiten mijn denken vormen?

Als je aan een vergadertafel tussen andere automobielmanagers zit, kan een van de belangrijkste boxes zijn 'wij zijn een automobielfabriek'. Maar zitten op diezelfde stoelen boekhouders, dan zal de belangrijkste box zijn 'wij zijn een boekhoudbedrijf'.* Dit creativiteitsmodel gaat ervan uit dat als je een accountant bent, je dan 'op een bepaalde manier' over dingen denkt. Dat je denkt als een *boekhouder*. Conventionele creativiteitstheorieën bezweren je dan buiten zo'n box te stappen, maar het meest creatieve element van dit soort denken heeft meestal betrekking op vragen als 'Doen onze concurrenten iets anders en zo ja, zullen wij dat ook gaan doen?'

Probeer je nu eens een boekhoudbedrijf voor te stellen zoals mensen uit heel andere bedrijfstakken het zullen zien – bijvoorbeeld softwareprogrammakers, verpleegsters, sommeliers – als die uit hun leven geplukt kunnen worden en even in jouw schoenen worden gezet. Op deze manier buiten *deze* box denken voegt een verschil toe dat kan leiden tot minder conventioneel en tot meer creatief denken. Zou de softwareprogrammaker boekhouden bezien als een stel basisprincipes met een aantal add-on 'apps'? Zou de verpleegster cliënten behandelen op basis van hun financiële situatie? Dit is vast niet het soort ruimdenkend denken waardoor je je aangemoedigd voelt om 'out of the box' te gaan denken.

Het punt is niet dat buiten de box denken nutteloos is. Het kan een goede manier zijn om bedrijfsproblemen te bestuderen of andere creatieve klussen te klaren. Het probleem is dat het mensen helpt oplossingen te vermijden die te voor de hand liggend en te conventioneel zijn, maar tegelij-

* Dit boek mag niet beschouwd worden als een aanmoediging voor 'creatief boekhouden'.

kertijd weinig tot geen hulp biedt voor *waar* de beste oplossingen te vinden zijn. Iemand alleen maar vertellen dat hij of zij niet conventioneel moet denken, is hetzelfde als tegen ze zeggen dat ze niet op de snelweg moeten gaan rijden zonder ze erbij te vertellen welke alternatieve wegen ze kunnen nemen – of dat ze ook met het vliegtuig of met de trein kunnen gaan.

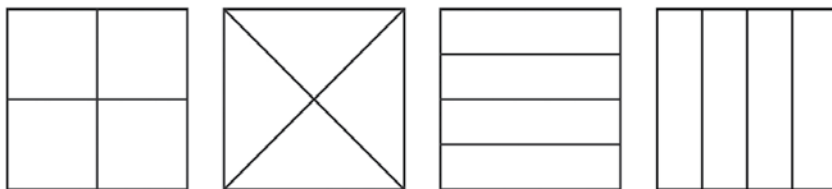
Dus in plaats van je te vragen hoe je deze negen stippen met vier strepen met elkaar kunt verbinden, stellen we je liever een ander soort vragen, meer symbolisch voor onze ‘nieuwe paradigma’-aanpak.

Kijk eens naar het vierkant hieronder en probeer je allerlei verschillende manieren voor te stellen waarop je het in vier gelijke delen kunt verdelen.

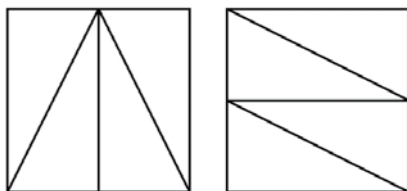


Wat zijn de verschillende manieren waarop je dit kan doen?

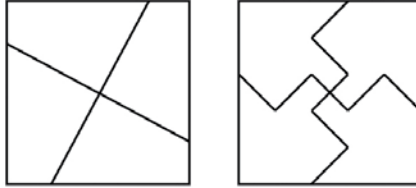
Je kunt beginnen met het vierkant te verdelen door een verticale lijn en daarna een horizontale lijn te trekken. Ook kun je diagonalen trekken, of evenwijdige lijnen.



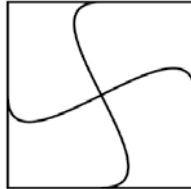
Wat zijn de andere opties? Heb je deze mogelijkheden overwogen?



En wat denk je van vormen binnen het vierkant die geen driehoeken of rechthoeken zijn? Wat denk je van een gekantelde X of van lijnen die niet recht zijn?



Dat suggereert een oneindig aantal oplossingen. En dan hebben we het nog niet eens over gebogen lijnen gehad:



Hoe langer je erover nadenkt, hoe beter je zult zien dat er een oneindig aantal manieren is om het vierkant in gelijke delen te verdelen. Terwijl je al deze modellen in je hoofd ontwikkelt, realiseer je je dat zich nieuwe horizons openen, horizons die nooit bereikt zullen worden. Deze sprong van een paar antwoorden naar een oneindig aantal oplossingen is vergelijkbaar met de sprong van 'out of the box' naar 'nieuwe boxes': het komt zover dat je fundamenteel de manier verandert waarop je naar problemen kijkt en je realiseert hoe breed het scala mogelijkheden is dat voor je ligt.

DE GROTE ONTSNAPPING

Toen we jaren geleden op een conferentie in Parijs met deelnemers aan een workshop praatten over 'out of the box denken', vroeg achteraf iemand aan ons: 'Wat is toch die *box* waar jullie het steeds over hadden?'

De intelligente, nieuwsgierige vragensteller wist dat we het overdrachtelijk bedoelden, maar had nog meer vragen, als 'Wie bouwde de box?, Kan de box ontmanteld worden?, Waarom moet ik proberen erbuiten te denken?, Hoe gaat buiten de box denken me helpen met nieuwe ideeën creëren?'

Deze wijze vragen dwongen ons onszelf af te vragen of het zin heeft om mensen te vertellen dat ze 'out of the box moeten denken' – dat is net zoiets als ze vertellen dat ze een gevangene zijn van hun boxes en dat ze moeten ontsnappen! Op een bepaalde manier zijn we inderdaad allemaal gebonden aan onze boxes, aan een bepaalde blik op de wereld, en denken buiten de box betekent in ieder geval ontsnappen aan een keten. Maar meer in het algemeen realiseerden we ons dat het alleen maar zin heeft om mensen te vragen uit hun gevangenis te ontsnappen als die mensen beseffen dat ze in een gevangenis zitten en dat ze de bijzonderheden ervan kennen. Ze zullen de regels en gebruiken van de ketenen die hen aan hun boxes binden moeten leren kennen, moeten weten waar de zwakke punten zitten en wat je moet doen om de gaten in het systeem te vinden en vervolgens om over die gaten heen te kunnen stappen. Zodra ze buiten de box zijn zullen ze ook moeten uitzoeken waar ze naartoe willen – en dat betekent nieuwe boxes zoeken en maken.

We begrepen al snel dat deze slimme man in Parijs voor ons perfect de rol van vrijheidzoekende gevangene speelde, omdat hij de onderzoekende geest en het praktische, creatieve denken had die uiteindelijk naar bevrijding leiden. Want eenvoudig eisen dat iemand uit de box moet stappen – of de gevangenis – brengt geen vrijheid. Maar nadenken over de box, afvragen waarom die bestaat, het willen begrijpen van de strategieën en beperkingen van hen die het bepalen – dát zijn je eerste stappen naar vrijheid. En zoals we in dit hele boek zullen benadrukken: *twijfel* is de cruciale eerste stap naar creativiteit en bevrijding.

Net zoals voor de spelers in *Huis Clos* van Sartre is het voor mensen ontzettend moeilijk te beseffen dat ze vastzitten in een model, zeker als het onbewust gebeurt of helemaal verweven is met de cultuur of met hun verwachtingen. Dan is het moeilijk te zien wat je remt. Het kan moeilijk zijn om uit een box te stappen omdat die zo lekker bekend en comfortabel is en omdat de gigantische ruimte daarachter levensgevaarlijk lijkt.

Wij geloven dat het verhaal van creativiteit een epos over vrijheid is: je moet vrij zijn om te kunnen creëren, maar daarvoor moet je zien dat je een gevangene bent om te kunnen uitbreken. En dit geldt voor iedereen, ongeacht hoe slim iemand is, ongeacht hoe goed een bedrijf wordt geleid – door de tijd heen worden we allemaal door onze boxes gevangen gehouden.

Als je vragen stelt over een box, dan stel je tegelijkertijd vragen over jezelf en je mentale vermogens: *wat voor soort box is dit?* impliceert ook de vragen: Wat voor soort gevangene ben ik en in wat voor gevangenis zit ik? Hoe kan ik ontsnappen? En als ik ontsnapt ben, wat voor wereld wil ik dan creëren?