

INHOUD

Dramatis Personae ix

Introductie: de helft van wat we denken over denken is onjuist 1

DEEL 1

De Bla-blameter

- ① Ontdekken van het land van bla-bla-bla 29
- ② Bla-blametergebruik voor gevorderden 48

DEEL 2

Als ik teken, ben ik dan dom? Een introductie in Vivid Thinking

- ③ Twee hersenhelften zijn beter dan één 65
- ④ Weer bij elkaar: de vos en de kolibrie 81
- ⑤ De grammatica van Vivid Thinking 103

DEEL 3

Het bos en de bomen:

De zeven essenties van een Vivid Idea

| | | |
|----|---|-----|
| 6 | Het Vivid F-O-R-E-S-T: De zes essenties van Vivid Ideas | 145 |
| 7 | F staat voor <i>Form</i> : Vivid Ideas hebben vorm | 160 |
| 8 | O staat voor <i>Only the essentials</i> : Vivid Ideas passen in een notendop | 204 |
| 9 | R staat voor <i>Recognizable</i> : Vivid Ideas komen ons bekend voor | 221 |
| 10 | E staat voor <i>Evolving</i> : Vivid Ideas zijn compleet – maar niet klaar | 236 |
| 11 | S staat voor <i>Span Differences</i> : Vivid Ideas bevatten hun tegengestelde | 257 |
| 12 | T staat voor <i>Targeted</i> : Vivid Ideas zijn van belang voor mij | 279 |

DEEL 4

Afsluiting

| | | |
|----|-----------------|-----|
| 13 | Dag Bla-Bla-Bla | 301 |
| | Dankbetuigingen | 314 |

Bijlagen

| | | |
|--|--|-----|
| | Bijlage A: Hoe we de helft van ons brein zijn kwijtgeraakt | 319 |
| | Bijlage B: Het verband met <i>The Back of the Napkin</i> | 331 |
| | Bijlage C: De volledige Vivid Checklist | 339 |
| | Noten | 345 |
| | Literatuur | 349 |
| | Index | 353 |

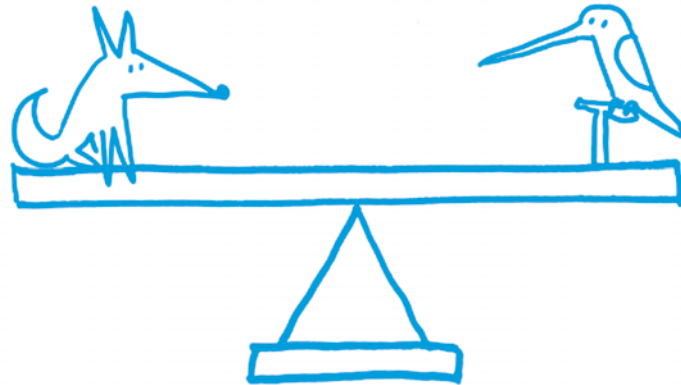
DEEL 2

Als ik teken, ben ik dan dow?

Een introductie in Vivid Thinking

verbaal
brein

visueel
brein



Vivid = Visueel + verbaal + interdependent

HOOFDSTUK 3

Twee hersenhelften zijn beter dan één

Bla-bla-bla wil niet zeggen: dom

De meeste van de vijf citaten in de vorige hoofdstukken waren lastig te begrijpen. Maar dat maakt de mensen die de uitspraken deden nog niet dom. De president van de Verenigde Staten, de generaal die de leiding heeft over de oorlog in Afghanistan, de piloot van een lijnvlucht met veertigduizend vliegtuigen in zijn logboek, een geraffineerde marketeer bij Coca-Cola Company, zelfs een onbetrouwbare manipulator van geld – deze mensen zijn allemaal intelligent, belezen en perfect in staat ervoor te zorgen dat ze begrepen worden.

Maar als ze zo slim zijn, wat ging er dan mis met hun woorden?

Hun probleem is niet hun woorden – hun probleem is dat ze *alleen* woorden gebruikten.

Einstein was stom

Albert Einstein, algemeen beschouwd als een van de meest briljante mensen ooit, hield niet erg van woorden. Als oude wetenschapper, terugblikkend op een leven vol inzichten en ontdekkingen, was hij daar heel duidelijk over: ‘Deze gedachten kwamen niet in een verbale formulering. Ik denk echt zelden in woorden.’⁹

Zelfs als peuter was Einstein niet zo’n prater.

Waar de meeste baby's ergens tussen de negen maanden en twee jaar oud beginnen te praten, zei de jonge Albert geen woord tot hij tweeënhalp was. Zijn ouders maakten zich zoveel zorgen dat ze er een dokter bijhaalden om te kijken wat er mis was. Eindelijk, op de dag dat z'n kleine zusje werd geboren – de dag waarvan zijn moeder had beloofd dat deze Albert een nieuw 'speeltje' zou brengen – wees Albert naar het kind en vroeg in een perfect gevormde zin: 'Waar zitten de wielen?'

Het probleem was niet dat hij niet kon spreken; Albert wilde gewoon in complete gedachten spreken.

Tot zijn achtste jaar stelde Albert zijn gedachten mentaal samen: hij probeerde de klanken zachtjes uit terwijl hij zijn lippen bewoog, voordat hij ze uiteindelijk in complete zinnen verbaal maakte.¹⁰ De hulp van de Einsteins had daar een woord voor: ze noemde Albert 'stom'.



Een verhaal over twee hersenhelften

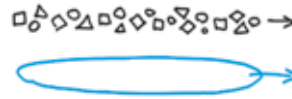
Hoe zouden we vandaag de dag een persoon beschrijven die op zesjarige leeftijd niet vrijuit een hele zin kon uitspreken, maar die wel, spelend met een speelgoedkompas, de verborgen krachten van de natuur kon waarnemen? Welke van de twee: was Albert Einstein briljant of stom?

¹⁰ Toen Albert zes jaar oud was, kreeg hij een ernstige griep. Hij lag wekenlang geïsoleerd in zijn slaapkamer, en kreeg van zijn vader een speelgoedkompas om de tijd te verdrijven. En terwijl hij daar zo in bed lag na te denken over hoe het kompas zou kunnen werken, kreeg Einstein zijn eerste inzicht in wat hij later de 'veldtheorie' zou noemen, de basis van relativiteit.

Als we bedenken dat ieder van ons twee verschillende manieren heeft om naar de wereld te kijken – een ‘deel voor deel’-manier en een ‘alles tegelijk’-manier – kunnen we misschien zeggen dat hij het allebei was.

Net als wij allemaal.

Sinds de tijd van Oog en Aag, en door de tijdperken van menselijke ontwikkeling heen, is ons denkvermogen* geëvolueerd langs twee verschillende paden.¹¹ Eén pad specialiseerde zich in het zien van de wereld als een heleboel kleine stukjes, terwijl het andere pad zich specialiseerde in het kijken naar de wereld als geheel.



Het eerste pad was nuttig omdat we, door de wereld te zien als een verzameling individuele delen, konden kiezen op welke individuele delen we wilden focussen. Voor een jager als Oog betekende focus dat hij al zijn aandacht kon richten op zijn prooi, en alle verdere afleiding kon uitbannen.

Het slechte nieuws was dat naar voren focussen op zijn prooi betekende dat Oog de leeuw die hem van achteren besloep niet kon zien. En daarvoor was het tweede pad nuttig. Zijn alles-tegelijkblik vertrouwd erop dat hij door zijn perifere visie (en beweegbare ogen) de hele wereld kon zien, en patronen en veranderingen kon waarnemen die groter waren dan elk deel.



◀ In de verschillende tijdperken hebben we ons ontwikkeld langs twee verschillende ‘denk’-paden: het ene pad ziet de wereld als talloze kleine stukjes, het andere ziet de wereld als geheel.

◀ Het eerste pad laat ons focussen. Het tweede pad laat ons grote patronen zien.

* Dit boek focust vrijwel uitsluitend op alleen ‘descriptief’ denken. Zonder er al te bla-bla-bla over te worden, betekent dat: ons uniek menselijke vermogen om dingen kenmerken en betekenissen te geven die ze feitelijk niet bezitten. Juist dit geeft ons het vermogen te denken ‘over’ dingen, in plaats van er alleen op te reageren.

Dubbel zien

Dit vermogen om de wereld tegelijkertijd deel voor deel én als geheel te zien, was levensreddend. Grotendeels dankzij deze dubbele visie, konden Oog en Aag op nieuwe en opmerkelijke manieren denken, dingen zien die andere wezens niet zagen, over dingen nadenken op een wijze die andere wezens niet konden – en overleven waar dat andere wezens niet lukte.

Ergens in deze evolutionaire keten werd het op beide manieren zien zó cruciaal – maar mentaal zo veeleisend – dat de twee hersenhelften van ons ‘denkende’ brein, het *cerebrum*, de taken hebben gesplitst.* Zoals neurowetenschapper John Medina beschrijft in zijn fantastische boek *Brain Rules*, ‘het brein kan ruwweg worden verdeeld in twee hersenhelften met een verschillende functie’.¹² Terwijl de beide hersenhelften de meeste functies deelden, specialiseerde elke helft zich ook (op een aantal verschillende manieren), en ondersteunde ofwel de deel-voor-deelkijk ofwel de alles-tegelijkkijk.

In de afgelopen dertig jaar is een enorme hoeveelheid (populair)wetenschappelijke energie losgekomen door te wijzen op verschillen tussen de rechter- en linkerhersenhelft van het menselijk brein – veelal tot opwinding van het publiek en tot verdriet van de wetenschappelijke gemeenschap. Het idee dat we twee breinen zouden hebben – één verbaal en lineair, één visueel en ruimtelijk – is zo aantrekkelijk dat het de status van een populaire mythe heeft verworven, die veel verdergaat dan wat de wetenschap feitelijk weet of zegt.”

Het is nog lang niet zo zonneklaar als ‘rechterhersenhelft versus linkerhersenhelft’, maar ons brein ziet wel degelijk tegelijkertijd twee verschillende beelden van de wereld.



* Alle gewervelde dieren hebben een tweekwabbig brein.¹³ Bij allemaal *behalve de mens* voeren de twee kwabben functioneel dezelfde taken uit. Alleen bij mensen zijn de twee kwabben functioneel verschillend.

”Deze bijna-hypnotische opwinding over de gespleten aard van het brein is heel begrijpelijk. Elk simpel model dat zo eenvoudig verwoord kan worden en tegelijk zoveel potentieel inzicht biedt, is kattenkruid voor ons *hele* brein. Het voelt goed, juist omdat het direct appelleert aan zowel ons deel-voor-deelbrein als ons alles-tegelijkbrein. In het derde deel van dit boek zullen we gedetailleerd onderzoeken waarom – en leren om deze eenvoud te gebruiken om onze eigen ideeën net zo aantrekkelijk vorm te geven.

Alle opwinding even daargelaten, dit is iets wat we wél weten: Ons brein heeft het vermogen om te kijken naar één tafereel, op één plek, op één tijdstip, en dan nog *descriptief* te denken over wat het ziet op twee fundamenteel verschillende manieren.* Eén manier ziet de delen, en één manier ziet hoe de delen in elkaar passen. Alhoewel de twee plaatjes dezelfde wereld beschrijven, zien ze er niet hetzelfde uit.

Woorden uit de delen, plaatjes uit het geheel

Naarmate de verschillende geologische tijdperken verstreken, werden onze twee manieren om de wereld te zien steeds specialistischer en meer complementair. Naarmate de twee paden elk steeds beter werden in hun respectievelijke rol, moesten ze ook steeds meer op elkaar vertrouwen om de hiaten die ontstonden in te vullen. De grote verbanden die het deel-voor-deelpad miste werden opgepakt door het alles-tegelijkpad. De belangrijke details die het alles-tegelijkpad over het hoofd zag, werden gedetecteerd door het deel-voor-deelpad.



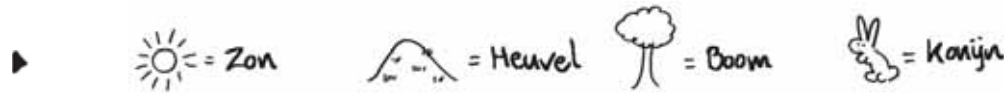
◀ Ons alles-tegelijkpad neemt het hele tafereel op...

Mettertijd ontwikkelde elk pad zijn eigen methode om waar te nemen, vast te leggen en door te geven wat het detecteerde.

* Er zijn andere delen van het brein die de wereld eveneens op andere manieren 'zien': Ons *reptielenbrein* neemt directe 'vecht-of-vlucht'-beslissingen, ver voordat onze 'rationele' denkgedeelten erbij betrokken zijn, en ons *limbische brein* neemt bijna onmiddellijke emotionele beslissingen over hoe we staan tegenover wat we zien. Maar als het gaat om het proces dat we denken noemen, spelen ze geen van beide een rol die ook maar enigszins lijkt op die van onze *neocortex*.

Het deel-voor-deelpad, dat er heel goed in is om naar één ding tegelijk te kijken, ontwikkelde een manier om snel aan elk ding een abstracte mentale 'steno'term toe te dichten, waardoor het niet nodig was om constant te *kijken* om te bedenken wat het ding was. Die term werd de naam van het object. (Daar is de *zon*, daar is een *heuvel*, daar is een *boom*, daar is een *konijn*.)

... en om de vele delen op te nemen, zonder er de hele tijd naar te hoeven kijken, kent ons deel-voor-deelpad aan elk deel een naam toe.



Door namen toe te dichten aan de dingen die het zag, hoefde het deel-voor-deelpad niet alles in beeld te houden om te weten wat er was; zolang er niets bewoog of veranderde, bleek het bijhouden van uitsluitend de namen een efficiënte manier om de wereld bij te houden – en er beslissingen over te nemen.¹⁴ (De *zon* belicht de *heuvel* achter de *boom* boven het *konijn*. Nu zie ik mijn lunch!)

De komst van het verbale brein

Alhoewel beide paden begonnen met het detecteren van dingen in de wereld om ons heen, gingen de paden naarmate ze specialiseerden verder uit elkaar lopen. Het deel-voor-deelbrein, met zijn vermogen om namen te gebruiken, hoefde de 'dingen' niet langer te zien om eraan te denken. Door woorden te gebruiken had het helemaal geen plaatjes nodig. Dit is hoe ons deel-voor-deelpad mettertijd uitgroeide tot ons verbale brein.

Uiteindelijk had het deel-voor-deelpad de plaatjes helemaal niet meer nodig.



Het uithoudingsvermogen van het visuele brein

Maar namen hadden hun beperkingen. Allereerst liet ons alles-tegelijkpad zich niet voor de gek houden: het wist dat de naam die werd gebruikt door het verbale brein feitelijk niet *het ding* was. Echte dingen konden bewegen en veranderen en verdwijnen, om dan later weer te verschijnen op een andere plaats en in een andere vorm. Namen hadden moeite om daar recht aan te doen.

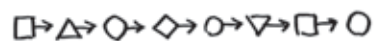
Een tweede beperking van het alleen-woordenmodel was dat het lineair was. Het moest zo: wilden woorden een gedachte kunnen uitdrukken, dan moesten ze aan elkaar geregen worden in een volgorde. Dat betekende dat woordideeën een begin, een midden en een eind moesten hebben – en het visuele brein wist dat dat niet klopte. (Een landschap heeft geen begin en einde; het is er allemaal, alles tegelijk.) Juist omdat het *niet* lineair was, bleef het visuele beeld noodzakelijk om recht te doen aan de ruimtelijke realiteit van de wereld.



◀ Terwijl ons deel-voor-deelpad dingen een naam gaf, hield ons alles-tegelijkpad het plaatje in gedachten.

Twee paden, twee manieren om de wereld te duiden

Het was een geweldig systeem, en het bleef bestaan: twee paden, twee manieren om de wereld te zien, twee manieren om hem vast te leggen. Het deel-voor-deelpad verschafte de woorden die uitgroeiden tot gesproken taal. Het alles-tegelijkpad gaf ons de plaatjes die lieten zien hoe het allemaal in elkaar paste.



We rijden naar de winkel



Het deel-voor-deelpad gaf ons namen, woorden en taal. Het alles-tegelijkpad gaf ons plaatjes en visie. De twee paden zijn gelijkwaardig (ze zien dezelfde wereld) maar niet hetzelfde (ze beschrijven de wereld op twee verschillende manieren).

De twee paden zijn niet hetzelfde. En dat moeten ze ook niet zijn: ze zien dezelfde dingen op verschillende manieren. Het ene biedt een bepaald soort informatie over de wereld ('Ik zie een *konijn*') en het andere biedt een ander soort: 🧠 Het is dit verschil dat de twee zo waardevol maakt. Omdat het ene pad het andere aanvult, dekken ze elkaars beperkingen af. Zo lang ze in balans blijven, werken de twee samen om een volledig verslag van de wereld te geven – en dat stelt ons hele brein tevreden.

Als beide paden in balans zijn, is ons brein tevreden. ▶



Drie voorbeelden van onze twee hersenhelften aan het werk

Omdat deze twee paden in ieder van ons naast elkaar bestaan, denken we er niet veel over na. *Verbaal brein, visueel brein – wat dan nog? Is dat niet gewoon hoe ons brein werkt?* Maar dat zouden we wel moeten doen: we kunnen ongelooflijk veel leren over de dingen die we de hele tijd beschrijven, simpelweg door stil te staan bij de descriptieve verschillen tussen ons verbale en visuele brein.

Ik zal je laten zien hoe, met drie in complexiteit toenemende voorbeelden.

* Tot op de dag van vandaag is een van de grote misvattingen van het rechter-/linkerhersenhelftendenken dat alle taal alleen in de linker hemisfeer ligt. Hoewel de meeste 'woorden' opgeslagen lijken te zijn in dit deel-voor-deelbreingedeelte, is het de rechterhersenhelft, het alles-tegelijkbrein dat in staat is ze aan elkaar te rijgen, hun gecombineerde betekenis te ontdekken en 'tussen de regels door te lezen'. Het linkerbrein ziet de woorden; het rechterbrein ziet de paragrafen.

Visueel-Verbaal Voorbeeld nr. 1: De stoel met drie poten

Jij en ik zijn zakenmensen. Ik nodig je uit op mijn kantoor voor een gesprek. Als je aankomt nodig mijn receptionist je uit in de vergaderruimte plaats te nemen, terwijl hij mij belt.

Je gaat de vergaderruimte binnen. De eerste stoel die je ziet, ziet er zo uit:



Ga je erop zitten?

Nee, dat doe je niet.

Je hoeft er niet verbaal over na te denken om te weten dat je dat niet zult doen. Je hebt miljoenen jaren van visuele verwerking in je hersenen die een alles-tegelijkblik op de stoel met drie poten werpen en deze afwijzen als veilige plek om te zitten. Er hoefden geen woorden gezegd te worden. Je verbale brein hoefde niet te zeggen: 'Oh – die stoel heeft maar drie poten en is dus niet stabiel. Als ik erop ga zitten, dan valt hij waarschijnlijk voorover en lig ik op de grond.' (Je verbale brein zou dat heel goed kunnen zeggen, en gaat dat waarschijnlijk ook doen, maar dat is een gedachte achteraf.) Je visuele brein nam het probleem waar en nam de beslissing om niet te gaan zitten, nog ver voordat zich de woorden ook maar konden vormen. Met andere woorden, je visuele brein heeft zijn werk gedaan.

* Het is ook een poging van ons verbale brein om 'de credits naar zich toe te trekken' voor een gratis weggevertje van ons visuele brein, iets wat constant gebeurt terwijl onze twee beschrijvende intelligenties strijden om de macht. In het volgende hoofdstuk zullen we ingaan op dit voortdurende debat – en de verbazingwekkende gevolgen ervan.

Maar dan kom ik de kamer binnen. Ik ben er zo op gefocust jou te ontmoeten, dat ik niet naar de stoel kijk. Als ik wil gaan zitten, hou je me tegen door te zeggen: ‘Wacht! Ga niet op die stoel zitten – hij heeft maar drie poten!’

In de korte tijd die ik nodig heb om me om te draaien en te kijken, gaat mijn verbale brein (bij gebrek aan visuele input van de stoel zelf) al in de versnelling, en denkt, ‘Een stoel met drie poten? Is daar iets mis mee?’ Mijn verbale brein heeft misschien zelfs tijd om de woorden ‘drie’, ‘poten’ en ‘stoel’ naar boven te halen en een beroep te doen op mijn visuele geheugen om er een beeld bij te vormen, en komt misschien met een beeld dat *wel* veilig is:



Als ik niet zou kijken – als ik volledig zou vertrouwen op het beeld dat tevoorschijn is getoverd door de woorden van mijn verbale brein – zou ik misschien gewoon gaan zitten, mezelf bezeren en ons beiden in verlegenheid hebben gebracht.

Dus ik kijk, zie het probleem van de stoel met de drie poten, en kies een andere.

Verbaal brein, visueel brein: ze zien dezelfde wereld, maar ze zien hem niet op dezelfde manier.

Visueel-Verbaal Voorbeeld nr. 2: Gekruk

Richard Feynman, een jongere collega van Einstein, was een Nobelprijswinnende fysicus die een cruciale rol speelde in ons begrip van hoe het universum werkt. Toen hij jong was besteedde Richard veel tijd aan het denken over ‘denken’. Hij kwam tot de conclusie dat denken betekent ‘het vermogen hebben om woorden te gebruiken om in je hoofd een idee te doorlopen’. Hij raakte zo overtuigd van deze benadering, dat hij zichzelf jarenlang aanleerde om de ideeën die hij voorbij zag drijven in zijn hoofd, om te zetten in aan elkaar geregen woorden.

Op een dag, toen hij in de garage aan een project werkte met zijn jeugdvriend Bernie Walker, zei Richard wat voor hem zo overduidelijk was geworden: 'Denken is niets anders dan van binnen tegen jezelf praten.'¹⁵

Bernie, zelf ook een diep denker, was geschokt dat zijn verder zo briljante vriend het zo mis kon hebben. 'O ja?', zei Bernie. 'Ken je die krankzinnige vorm van de krukas in je auto?'

'Ja', antwoordde Richard, 'wat is daarmee?'

'Mooi. Vertel me dan eens: hoe heb je die beschreven toen je in jezelf aan het praten was?'



Alhoewel Richard het alles-tegelijkbeeld van de krukas in zijn hoofd voor zich zag, had hij moeite de juiste woorden te vinden om het beeld ook maar enigszins te beschrijven.

Vanaf toen wist Feynman dat gedachten zowel visueel als verbaal kunnen zijn. Dit inzicht bleek een doorbraak voor zijn werk aan het Manhattan Project, het programma van de Amerikaanse regering ten tijde van de Tweede Wereldoorlog om de atoombom te ontwikkelen, en hij werd de meest gerespecteerde natuurkundeprofessor ter wereld.

Richard Feynman geloofde nooit meer dat 'denken' hetzelfde was als woorden aan elkaar rijgen, en dat bracht hem ertoe de Feynman-diagrammen te creëren, de visuele taal die tot op heden wordt gebruikt om subatomische deeltjes te modelleren.

Verbaal brein, visueel brein: ze zien dezelfde wereld, maar ze zien hem niet op dezelfde manier.

Visueel-Verbaal Voorbeeld nr. 3: Porter en de Vijf Krachten (of: gekruk, deel B)

Toen Michael Porter in 1969 als MBA-student naar de Harvard Business School ging, had hij net een graad in luchtvaarttechniek behaald aan Princeton. Hij wilde iets leren dat 'meer holistisch' was dan de aerodynamische krachten die vliegtuigen aandrijven, dus koos hij ervoor de marktkrachten te bestuderen die ondernemingen aansturen.

In die tijd was 'businessstrategie' overwegend de studie van 'geweldige mannen'. Als professoren wilden beschrijven waarom het ene bedrijf succesvol was en het andere mislukte, dan vertelden ze de oorlogsverhalen van de van lef getuigende besluitvorming van Alfred Sloan van GM of de *take-no-prisoners* managementstijl van IBM's Thomas Watson. Maar voor Porter was dat zoiets als zeggen dat het vliegtuig van de gebroeders Wright kon vliegen omdat Wilbur een sterke persoonlijkheid had. Porter was niet geïnteresseerd in die benadering; hij wilde de grotere concurrentiekrachten achter businesssucces zien en in kaart brengen.

Het probleem was dat Harvard Business School niet op die manier naar ondernemen keek.¹⁶ Daarom verliet Porter na het behalen van zijn MBA in 1971 het schip, om toe te treden tot het *Harvard Department of Economics* (dat ver afstond van de businessschool, zowel geografisch als conceptueel), en daar vond hij wat hij zocht. Bij de economische faculteit maakten professoren 'industriële organisatie' (IO)-modellen van dingen. Ze schreven geen businessgeschiedenis; ze creëerden systemen en ontwikkelden raamwerken die de krachten beschreven die inwerken op de economie. Porter vond het geweldig.

In de twee jaren daarna werkte hij een eigen model uit, dat een brug sloeg tussen de theoretische aspecten van de IO-economie en de praktische toepassingen van ondernemingsbeleid. Toen het compleet was noemde Porter zijn afbeelding het *Vijf Krachten Raamwerk*. Eén afbeelding waarin alle belangrijke krachten die inwerken op het concurrentievermogen van een bedrijf waren opgenomen; het was het 'holistische' model waar Porter lang naar had gezocht.

Het raamwerk 'werkte' door een bedrijf in het midden te plaatsen (*ieder* bedrijf, wat op zichzelf al een doorbraak was in businessdenken) en het vervolgens te omringen met de vijf concurrentiekrachten: brancheconcurrenten, potentiële branchenieuwkomers, kopers, substituten en leveranciers. Op deze manier bekeken, werd het mogelijk om alles – tegelijk – te zien wat een directe invloed had op de marktpositie van een bedrijf.

Porters Vijf Krachten Raamwerk zette de manier waarop economen dachten over concurrentie zo radicaal op z'n kop, dat de economische faculteit zijn werk de prijs voor 'beste dissertatie van 1973' toekende. En de professoren van de businessschool waren zo radicaal ontsteld, dat ze Porters sollicitatie voor associate professor afwezen.

Michael Porter's "5 Krachten"



Fig 1-1 Krachten die de Brancheconcurrentie aandrijven p 4

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
Michael E. Porter Free Press 1980

Michael Porters 'Vijf Krachten' die de brancheconcurrentie vormen, de afbeelding die businessstrategie (en de Harvard Business School) op z'n kop zette.

Omdat hij werd gemeden door de promotieprogramma's aan de Harvard Business School, gaf Porter de daaropvolgende drie jaar executive-managementonderwijs, waar hij zijn 'Vijf Krachten Raamwerk' introduceerde aan businessmanagers uit de echte wereld. Zijn afbeelding bleek een doorbraak. Zoals businesshistoricus Walter Kiechel de reactie van studenten beschrijft in zijn boek *The Lords of Strategy*: 'In plaats van weg te lopen uit de klassikale discussie en zich af te vragen wat ze nou eigenlijk geacht werden te leren, kwamen ze eruit met grafieken, sjablonen, lijsten die ze konden toepassen op het volgende strategische probleem dat op hen afkwam.'

Als Porter al wraak wilde, kreeg hij het. Zijn 'tallose lessen om mee te nemen' (waarvan de belangrijkste zijn eenvoudige Vijf Krachten-afbeelding) maakten Porters colleges de populairste van

¹ Hou deze afbeelding in gedachten; we zullen nog zo'n, net zo invloedrijke, afbeelding met een identieke structuur zien in hoofdstuk 7 – alleen beschrijft die de krachten die inwerken op een vliegtuig in vlucht. Toeval? Gezien Porters achtergrond in luchtvaart-techniek denk ik van niet.

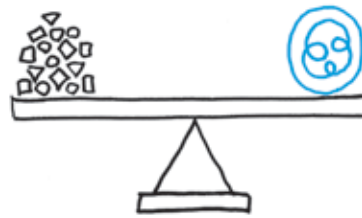
de school. Grote ideeën over business – vele nieuw, maar vele al uitgebreid besproken – werden zichtbaar, en daardoor werden ze indringender. Harvard Business School, die zich niet langer kon verzetten tegen de indringende aantrekkingskracht van Porters denken, benoemde hem in plaats daarvan volwaardig professor – en hij geeft er nog steeds les, de ‘beroemdste business-schoolprofessor in de geschiedenis’.¹⁷

Verbaal brein, visueel brein: ze zien dezelfde wereld, maar ze zien hem niet op dezelfde manier.

Vivid Thinking betekent gebalanceerd denken

Deze twee manieren om naar de wereld te kijken en hem te beschrijven zijn de twee balanszijden van een schaal. Aan het ene uiteinde hebben we heel veel belangrijke kleine delen om waar te nemen en te herkennen. Aan het andere uiteinde hebben we één groot deel om alles bij elkaar te brengen. De twee kanten ‘wegen’ hetzelfde, omdat ze hetzelfde *zijn* – immers, ze zijn dezelfde wereld, alleen anders bekeken. Zolang de schaal in balans blijft kunnen we goed denken, leiden, onderwijzen en communiceren.

Ons brein is het gelukkigst als we beide helften in balans houden; de deel-voor-deelkijk heeft evenveel gewicht als de alles-tegelijkkijk.



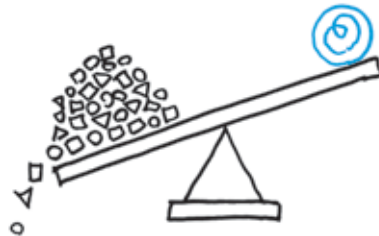
Deze balans is in het algemeen stabiel. Omdat ons brein is geëvolueerd naar de overtuiging dat het gevaarlijk is om alleen te focussen en net zo gevaarlijk om te proberen altijd alles te zien, verzet ons brein zich instinctief tegen elke neiging van de balans om door te slaan.

Maar de balans kan doorslaan. Als we te veel tijd besteden aan alleen maar kijken naar het totaalplaatje, raken we de elementen waaruit het is opgebouwd kwijt. Dit staat bekend als ‘met je hoofd in de wolken lopen’.



- ◀ Met ons hoofd in de wolken: als we te veel tijd spenderen om alleen het grootste plaatje te zien, verliezen we uiteindelijk ons vermogen om details te herkennen.

De balans kan ook naar de andere kant doorslaan. Als we te veel focussen op de delen, verzamelen we zoveel details dat we het totaalplaatje uit het oog verliezen. Dit staat bekend als ‘door de bomen het bos niet meer zien’.



- ◀ Door de bomen het bos niet meer zien: door een te grote focus op de details raken we zowel het totaalplaatje kwijt als, uiteindelijk, ook veel van de details.

De oorzaak van bla-bla-bla

Nu zijn we er: bij de echte reden dat we zo worden overspoeld door het overmatig gebruik, verkeerd gebruik en misbruik van woorden. Klaar? De reden dat we meer praten en minder zeggen, meer horen en minder luisteren, meer leren en minder weten is simpel: *We zijn weggeschoven uit het midden van de balans.*

Dat is het. De reden voor alle bla-bla-bla is dat we domweg zijn vergeten hoe we onze beide hersenhelften moeten gebruiken. Dertigduizend jaar lang hebben mensen tekens op muren gezet (daarna op papier en recenter op touch screens) om onze gedachten weer te geven.* Vijfentwintigduizend jaar daarvan hebben we tekeningen gemaakt. Pas in de laatste vijfduizend jaar zijn we begonnen met de geleidelijke verschuiving naar het schrijven van woorden. Het probleem is dat we nu te ver zijn doorgeslagen. Naarmate we meer gecharmeerd zijn geraakt van woorden en er meer op zijn gaan vertrouwen, is ons verbale brein zwaarder en zwaarder geworden, terwijl ons visuele brein lichter en lichter werd. De balans is zo subtiel verschoven, dat we het niet eens hebben gemerkt. Maar nu we worden geconfronteerd met problemen die groter zijn dan ooit, beseffen we plotseling – oeps! – dat we de helft van ons brein zijn kwijtgeraakt.

In de rest van dit boek gaan we ons visuele brein weer terughalen, onze deel-voor-deelkijk en alles-tegelijkkijk weer laten samenwerken, en zorgen dat we weer in het midden van de balans terugkomen.

* Voor details over de lange geschiedenis van het tekenen en schrijven van de mens, zie Bijlage A, 'Hoe we de helft van ons brein zijn kwijtgeraakt'.