

Paradoxaal leiderschap

Paradoxaal leiderschap

Soepel schakelen tussen tegenpolen

Ivo Brughmans

Boom

'The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposing ideas in mind at the same time and still retain the ability to function.'

– F. Scott Fitzgerald

Voorwoord

Door Léon de Caluwé

Het denken over paradoxen hangt in de lucht. Dat het denken en werken met paradoxen een grote toekomst heeft, staat vast. De kracht van het idee is onomstreden en er zijn ondertussen vrij uitvoerige concepten en theorieën over paradoxen. Ook is er een lange traditie in de geschiedenis, startend met de Griekse mythologie in het verhaal over de Scylla en Charybdis: zee-lieden moeten in de Straat van Messina een vaarweg zien te vinden tussen de scherpe rotsen van de Scylla en de draaikolk van de Charybdis.

En ondertussen weten we (managers, organisatieadviseurs en wetenschappers) ook dat het gangbare managementdenken van de afgelopen decennia nadelen en negatieve effecten heeft. En dat we daarvan weg moeten omdat het zo eenzijdig is. Maar hoe geven we dat denken en werken met paradoxen nu handen en voeten? Hoe ziet de zich ontwikkelende praktijk eruit? Hoe ontsnappen we aan het eenzijdige contingentiedenken?

Binnen bovenstaand kader is het boek van Ivo Brughmans over paradoxaal leiderschap een geweldige stap voorwaarts in het concreet maken van paradoxaal denken. In grote lijnen worden de theoretische stromingen op een rij gezet en wordt aangegeven waarom het of-of-denken ontoereikend is. Hij neemt ons daarna snel mee naar de praktijk van het laboratorium en vooral de werkvloer. Daar zien we veel voorbeelden, veel manieren van aanpak, oefeningen, vertalingen in de praktijk. Maar ook nieuw jargon en onconventionele beschouwingen. Daar hebben we juist nu behoefte aan. En daar is het laatste woord nog niet over gezegd, want het is nog een zoektocht. Velen die ook het denken in paradoxen willen proberen, zullen in dit boek bruikbare ideeën en aanpakken terugvinden.

Het boek loopt geleidelijk uit op de beschrijving van mensen (managers, professionals, adviseurs) en hun capaciteiten. Deze nieuwe manier van denken en doen betekent nogal wat voor andere en nieuwe kwaliteiten en eigenschappen van de betrokkenen: een uitdagend ideaalbeeld van toekomstige professionals. En wat doen we met het gegeven dat er tussen mensen zeer grote verschillen zijn in de mate waarin ze paradoxen kunnen verdragen en kunnen hanteren? Het boek zet de discussie hierover in gang en levert door zijn diepte en breedte een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van het denken en doen over paradoxen.

Vlijmen, juli 2016

Prof. dr. Léon de Caluwé

Inhoud

Inleiding	11
Deel 1 In het lab	21
1 Polariteiten, paradoxen en tegenpolen: wat, waarom en hoe?	23
1.1 Enkele basisbegrippen	23
1.2 Hoe polariteiten werken in organisaties en andere complexe systemen	24
2 De beperkingen van het of-of-denken	31
2.1 Vormen van of-of-denken	31
2.2 Waarom het of-of-denken zo voor de hand ligt	33
2.3 Waarom een of-of-benadering je niet verder helpt	35
2.4 De uitdaging	39
3 Denken vanuit en-en-perspectief	43
3.1 Waarom is een paradigmashift noodzakelijk en onvermijdelijk?	43
3.2 Paradoxaal leiderschap en en-en-denken in de lift	48
3.3 De basisprincipes van en-en-denken	52
4 Soepel schakelen tussen tegenpolen: hoe doe je dat nu?	65
4.1 Hoe pas je het en-en-perspectief toe op jezelf?	66
4.2 Hoe pas je het en-en-perspectief toe op je organisatie?	84

Deel 2 Op de werkvloer	93
5 Richting bepalen en sturen	95
5.1 Koersvastheid of situationeel schakelen?	95
5.2 Specialisatie en ketenverbinding	108
5.3 Sturing geven zonder te verstikken	115
5.4 De meetbaarheidsobsessie en de beperkingen van KPI's	123
6 Veranderen	129
6.1 Verandering en continuïteit: het oude én het nieuwe	129
6.2 Verandervermogen, wendbaarheid en identiteit	137
6.3 Over stammentwisten en polarisatie	144
6.4 Paradoxaal interventies: doe juist het tegengestelde van wat je wilt bereiken	152
7 Op het snijpunt van individu en organisatie	159
7.1 De kracht van schaduw en authenticiteit	159
7.2 Hoe je diversiteit inzet voor een beter resultaat	167
7.3 Creativiteit en innovatie: een bochtig parcours	176
8 Paradoxaal competent	185
8.1 Het innerlijke kompas: handvatten voor medewerkers	185
8.2 Tussen twee vuren: in (elegante) spreidstand tussen baas en klant	191
8.3 De paradoxaal competente professional en manager	194
Hoe nu verder? Terug naar de essentie	203
Over de auteur	205

Inleiding

Toen ik de laatste hand legde aan dit boek, zag ik in een actualiteitenprogramma een treffende illustratie van een paradox, namelijk de glorieuze comeback van het vinyl. Juist op het moment dat je via de virtuele wereld onbeperkt toegang hebt tot alle muziek die je maar kunt wensen en je niet meer gebonden bent aan enige materiële beperking, worden vinylangspeelplaten weer enorm hip. Platenwinkels kunnen de vraag zelfs niet meer aan. Niet alleen van 'oudere jongeren' die vanuit nostalgische overwegingen op zoek gaan naar oude lp's, maar ook van enthousiaste, jonge mensen die tot voor kort nog nooit een platenspeler hadden gezien en nu iets van hun gading vinden in het snel groeiende aanbod van gloednieuwe producties. De behoefte om iets moois en tastbaars in handen te hebben, de kleur, geur en het mooie artwork van de hoes, het ritueel om met volle aandacht een plaat op de draaitafel te leggen ... Vanuit een eenduidige logica is dit moeilijk te vatten en ook niet echt rationeel te duiden. In plaats van voor het gemak te kiezen van alomtegenwoordige en met één klik te verkrijgen digitale muziek, gaan we het onszelf plots weer moeilijker maken.

Vanuit een paradoxaal perspectief is dit echter de logica zelve. Elke beweging creëert haar tegengestelde. Hoe meer je richting virtualisering gaat, des te belangrijker wordt de materiële beleving. Hoe dominanter de snelheid, hoe belangrijker de beleving van traagheid. Hoe meer je op je wenken wordt bediend, hoe meer je zelf wilt doen. Als de overvloed regeert, dan lonkt de beperking ... Voorheen was al de trend ingezet van het weer zelf maken van kleren en andere spullen, uitgerekend in een tijd dat textiel en alle mogelijke spullen massaal – in alle vormen, stoffen en kleuren – voor spotprijzen te krijgen zijn.

Dit boek is ontstaan uit een gevoel van noodzaak. Noodzaak omdat het dominante paradigma van of-of-denken zwaar tekortschiet. Je kunt de problemen van vandaag in business en samenleving niet oplossen als je ze blijft zien als enkelvoudige en eenduidige of-of-keuzes: of controle, of empowerment; of kosten besparen, of innoveren; of vanuit eigen visie innoveren, of vanuit de marktvrage; of organisch veranderen, of met een masterplan ...

De kern van dit boek is dat je steeds beide kanten van de medaille nodig hebt. Als je daarin rigide en principiële keuzes wilt maken, doe je niet alleen jezelf tekort; een dergelijke aanpak creëert ook een structurele disbalans in organisaties en bij uitbreiding in de samenleving als geheel. Systemen die door een eenzijdige aanpak chronisch uit evenwicht zijn, zullen zichzelf vroeg of laat wel corrigeren, maar dat gebeurt meestal niet op de meest gecontroleerde of zachte manier. De uitdaging ligt in het bewust leren balanceren tussen tegenpolen. De kunst om het spanningsveld en de complementariteit van tegengestelde krachten ten volle te benutten en paradoxen productief aan te wenden, in plaats van deze tot één kant van de medaille te reduceren of slechts tevreden te zijn met een grijzig compromis.

Vier jaar geleden schreef ik het boek *De kunst van het paradoxale leven*¹, over hoe we op een fundamenteel andere manier met spanningsvelden, dilemma's, polariteiten en paradoxen kunnen omgaan in ons dagelijks leven en werk, om zo tot meer integrale, inclusieve en duurzame en-en-oplossingen te kunnen komen. In de laatste drie jaar heb ik gemerkt dat de interesse voor een andere, en-en-manier van denken alleen maar is toegenomen. Langzaam en voorzichtig aan begint het en-en-denken in de mainstream door te sijpelen. Wat daarbij opvalt, is dat de interesse vooral sterk toeneemt in organisaties en bedrijven: banken, productiebedrijven, investeringsfondsen, creatieve dienstverleners, zorginstellingen, gemeentes, publieke uitvoeringsinstellingen ... Kortom, overal waar de uitdagingen van deze tijd op het scherpst van de snede worden gesteld. Dit behoeft ook geen verwondering, omdat bedrijven en publieke organisaties die dicht bij de markt c.q. de burger opereren, dagelijks te maken hebben met keuzes en dilemma's en zich bovendien steeds sneller moeten kunnen aanpassen aan wijzigingen in de omgeving. Een omgeving die steeds veeleisender en onvoorspelbaarder wordt.

¹ Ivo Brughmans, *De kunst van het paradoxale leven. Gebruik je tegenpolen als kracht, Lannoo 2013.*

De noodzaak en urgentie van een nieuw en-en-perspectief hangt samen met een aantal bredere maatschappelijke ontwikkelingen:

Snelle verandering

We leven in een stormachtige wereld van continue verandering, die vereist dat we ons snel moeten kunnen aanpassen en wendbaar moeten kunnen schakelen. Dit doen we bij voorkeur op een vloeiende en efficiënte manier, zonder een grootschalige vernietiging van kapitaal en waarde doordat je al het oude overboord gooit om het nieuwe binnen te halen... om dan een paar jaar later weer eenzelfde abrupte beweging de andere kant op te maken. Hoe beheers je die wendbaarheid en kun je vlot plotse schokken van buiten opvangen zonder een organisatie te creëren die constant in een staat van onrust, stress en verwarring is? Beheerst zoals een Japanse zwaardvechter die vanuit een toestand van diepe rust razendsnel tot actie kan overgaan.

Onproductieve polarisatie

We leven in een wereld waar te veel energie verloren gaat aan profileringsdrang, wij-zij-denken, polarisatie en onderlinge strijd. Bijvoorbeeld: 'Wij' staan voor baanbrekende innovatie, beschaving, marktgerichtheid, visie & deskundigheid, et cetera. Vul zelf maar aan waar jouw organisatie of afdeling voor staat. 'Zij' daarentegen belichamen de oubollige traditie, de barbarij, de interne navelstaarderij, het opportunisme en de slappe praatjes. De energie gaat daarbij naar het uit elkaar trekken en verdelen in plaats van het verbinden, waardoor de dialoog hapert, stilvalt of zich beperkt tot naar elkaar met de vinger wijzen, waardoor schakels van de keten niet meer op elkaar zijn aangesloten en het geheel met veel horten en stoten loopt. De oplossing bestaat er niet in om te trachten de tegenstellingen op te heffen, te doen alsof ze niet bestaan of te zoeken naar een grijzig compromis. De vraag is hoe je de onvermijdelijke spanning tussen tegengestelde krachten beheersbaar kunt maken, zodat je deze op een productieve manier kunt aanwenden.

Complexiteit

We leven in een wereld van toenemende complexiteit waar eenduidige recepten niet meer werken of slechts zeer kort. Een wereld waar (economische) systemen wereldwijd met elkaar verknoot zijn en een disbalans in een deel van de wereld onmiddellijk repercussies kan hebben voor het evenwicht van het geheel; een transparante wereld waar organisaties veel

meer rekening moeten houden met de ruimere context waarin ze opereren, evenals met een brede groep van mogelijke stakeholders en uiteenlopende belangen; een geglobaliseerde wereld waar het omgaan met verschillende culturen essentieel is en oplossingen die in één deel van de wereld goed werken, dat vaak ergens anders niet doen; een wereld van diverse en mondighe mensen waarbij het niet meer mogelijk is om even snel ‘de enig juiste manier van denken en handelen’ vast te stellen en op te leggen.

De kern is het zoeken naar een manier van opereren die minder hoekig, eenkennig, rigide en verspillend is in het scheiden en afbakenen van tegenpolen. Een manier die toelaat om soepeler te schakelen en te combineren, die ons palet van handelingsmogelijkheden ruimer maakt dan slechts het gekende speelveld van de extremen of het slappe compromis en die kan zorgen voor meer evenwicht en –ondanks alle verandering– voor meer continuïteit en stabiliteit. Een manier van denken en werken die ons ten slotte toelaat om voor elke concrete situatie de juiste mix van tegengestelde krachten samen te stellen.

Dit boek is praktisch van opzet en biedt een aantal concrete handvatten om het en-en-perspectief in de praktijk te brengen. Het blijft niet hangen in het in kaart brengen en benoemen van het probleem, maar gaat vooral over het formuleren van de oplossing. Het boek is ingedeeld in twee delen. Deel 1 (In het lab) neemt je mee in de basisprincipes van het omgaan met tegenpolen. Dit deel laat je uitgebreid kennismaken met het en-en-perspectief en geeft je handvatten om dit praktisch te gebruiken, als persoon en als professional. Deel 2 (Op de werkvloer) gaat over de vraag hoe je deze principes kunt toepassen op een aantal pertinente management- en businessvraagstukken. Hier komen specifieke thema's aan bod, zoals bijvoorbeeld het sturen op prestaties, het managen van verandering, het stimuleren van innovatie of het realiseren van diversiteit.

Een boek voor iedereen

Dit boek draagt de titel *Paradoxaal leiderschap*, wat de suggestie kan wekken dat het deskundig omgaan met polariteiten alleen maar iets zou zijn voor mensen in een directie- of managementfunctie. Maar niets is minder waar. Polariteiten en dus ook de manier waarop je ermee omgaat,

zijn voor iedereen relevant. Al zal dit wellicht telkens op een iets andere manier zijn:

- > **Bestuur en directie** proberen de organisatie op koers te houden en moeten laveren tussen tegengestelde belangen en binnen het krachtenveld van de omgeving. Ze bepalen de keuzes en de klemtonen op de verschillende strategische dimensies (zoals: centraliseren – decentraliseren, besparen – investeren, insourcen – outsourcen, Operational excellence – Customer intimacy, et cetera) en worden op het niveau van de organisatie als geheel geconfronteerd met de negatieve impact van eventuele eenzijdige keuzes. Omdat ze aan de top van de organisatie staan, hebben ze niet het comfort om zich binnen een helder afgebakend en afgeschermd domein met duidelijke doelstellingen te bewegen. Hun uitdaging bestaat er juist in om in de chaos van tegengestelde krachten een weg te banen en structuur en richting te creëren. Nog uitgesprokener dan het management en de professionals worden zij geconfronteerd met het feit dat besturen een kwestie is van laveren en omgaan met ambigüiteit.

- > **Management** (van een organisatieonderdeel) moet binnen een meer afgebakend speelveld balanceren tussen tegenpolen (bijvoorbeeld standaard- en maatwerk, kwaliteit en snelheid, toezien op naleven van regels en ruimte bieden voor eigen invulling en initiatief...) en situationeel schakelen in concrete dilemma's. Managers zitten vaak gewrongen tussen de (algemene) doelstellingen van de organisatie enerzijds en de concrete situatie op de werkvloer en de zienswijze, behoeften en belangen van de professionals die het in de praktijk moeten realiseren anderzijds.

- > **Professionals** moeten in elke casus opnieuw afwegingen maken. 'Moet ik bij deze slecht betalende klant nu doorpakken en juridische stappen zetten, of moet ik rekening houden met zijn specifieke situatie en hem nog wat respijt geven?' 'Moet ik deze eerste opdracht tegen een lagere prijs en zonder veel winstmarge verkopen omwille van het grote toekomstige omzetspotentieel van deze klant, maar met het risico dat ik altijd tegen deze oninteressante prijs zal moeten werken? Of moet ik vanaf het begin inzetten op de volle prijs om meteen winstgevend te zijn, maar wel met het risico dat de deal hierop afketst?' Naast en boven op de eigen professionele afwegingen, moeten professionals vaak schipperen tussen

de richtlijnen van de organisatie en de wensen van de klant. ‘Mijn baas zegt dat ik maximaal 7 minuten mag spenderen aan iedere patiënt, maar de meeste patiënten hebben veel meer aandacht en tijd nodig.’

Op al deze niveaus is het nodig om op een gebalanceerde manier met spanningsvelden en polariteiten om te gaan. De handvatten die in dit boek worden aangeboden, zijn dus in dezelfde mate bruikbaar voor al deze doelgroepen.

En natuurlijk ook een persoonlijke noot

Dit boek is niet alleen het resultaat van een aantal afstandelijke observaties en analyses, maar ook van een sterk persoonlijke zoektocht. Het thema polariteiten houdt mij al heel mijn leven bezig. Waar ik in *De kunst van het paradoxale leven* vooral op zoek ging naar een meer evenwichtige manier om met tegenpolen om te gaan in de microwereld van het persoonlijk leven en in de macrowereld van de samenleving in zijn geheel, pas ik dit nu toe op de wereld die me op professioneel vlak in mijn rol van managementconsultant het meest vertrouwd is: die van organisatie en management.

Het thema van het verbinden van tegenpolen spreekt mij vanuit verschillende invalshoeken aan: vanuit maatschappelijk engagement, vanuit mijn rol als managementconsultant en vanuit mijn persoonlijke leven.

Vanuit maatschappelijk perspectief

Een van de maatschappelijke vraagstukken die mij nauw aan het hart ligt en bezighoudt, is dat van een duurzame manier van leven. Een manier van leven die rekening houdt met de natuurlijke grenzen van de planeet. Toen ik hierover nadacht, kwam ik al gauw bij een groot spanningsveld met twee uitersten: de wereld van de overvloed en de wereld van de beperking.

Aan de ene kant heb je het model van ongebreidelde economische groei en steeds grotere materiële welvaart, dat helemaal geen rekening houdt met deze grenzen. De realisatie van dit model is nu nog beperkt tot de ontwikkelde landen en de landen in ontwikkeling, maar wat gebeurt er als je voor elke wereldbewoner ook maar bij benadering een welvaartspeil op zijn westers wilt realiseren? Is de aarde wel berekend op een uitbreiding van deze groei? En zijn deze aspiraties niet meer dan fair?

Het andere uiterste dat daar tegenover wordt geplaatst, is dat van ‘consuminderen’; dat wil zeggen afstand nemen van de materiële rijkdom, soberder gaan leven ... Verwarming lager draaien en een dikke trui aan, geen auto meer, tweedehandsspullen met elkaar ruilen, zo weinig mogelijk energie verbruiken en je ecologische voetafdruk zo klein mogelijk houden ... Is dat dan het alternatief? Misschien voor enkelen. Maar als dit alternatieve model al voor iedereen haalbaar zou zijn (misschien alleen afdwingbaar door de absolute noodzaak van schaarste of door een dictatuur,) dan is het nog weinig aantrekkelijk. Het zit in de mens om te willen groeien en voluit te genieten van de overvloed en de volheid van het leven.

Dit was een van de eerste vraagstukken waarbij ik mij ten volle realiseerde dat beide tegenpolen tekortschieten en dat het vraagstuk alleen maar aangepakt kan worden door een en-en-oplossing. Hoe kun je *én overvloed én beperking tegelijkertijd realiseren*? Of nog beter: hoe kunnen we ‘overvloed in de beperking’ vinden? ‘Overvloed in de beperking’ was meteen de werktitel van een boek dat ik wou schrijven. Maar al gauw ging mijn aandacht meer uit naar de methode – deze andere manier van denken in termen van en-en en synthese – dan alleen maar naar dit specifieke inhoudelijke dilemma. Zo kreeg het boek uiteindelijk de titel *De kunst van het paradoxale leven*, waarbij het duurzaamheidsdilemma en de bijhorende synthese wel als belangrijk hoofdstuk is gebleven in het toepassingsdeel.

Wat mij ook echt raakt en zelfs kan ontroeren, is de totale aanvaarding van mensen die ‘anders zijn’, die gewaardeerd worden voor wie ze zijn met alles erop en eraan en die ten volle anders mogen zijn zonder zich aan te moeten passen aan de mainstream. Deze houding vormt de meest fundamentele basis voor een echt diverse en tolerante samenleving. Het beeld bijvoorbeeld van ‘onze beste data-analist’ en tegelijkertijd cyberpunk Lisbeth Salander in de Millennium-trilogie. Of in een restaurant waar ik regelmatig kom, die ene volstrekt verlegen en zelfs housterige ober die naast zijn vlotte en extraverte collega’s al jarenlang gewoon zijn werk doet en zichtbaar door al zijn collega’s wordt gewaardeerd en er helemaal bij hoort. Niet als een soort diversiteitsmascotte, maar als onontbeerlijke schakel in het geheel. Hij heeft zijn plaats in het team, kan daarbij zichzelf zijn en hoeft zich niet in een McDonald’s-achtig keurslijf te wringen. De authenticiteit, warmte en mildheid die uitgaan van deze houding tekenen de hele sfeer van het restaurant en maken tegelijkertijd dat het een buitengewoon populaire eetgelegenheid

is... en dus ook een bloeiende business. Ook dit is een belangrijke motivatie om te kijken hoe tegenpolen naast elkaar kunnen bestaan en elkaar kunnen versterken, in plaats van de verschillen trachten af te vlakken en alles tot één bepaalde standaard 'plat te slaan' en te nivelleren.

Vanuit het perspectief van de consultant

Als consultant word je maar al te vaak met (eenzijdige) managementtrends geconfronteerd die elkaar snel opvolgen. Process Redesign is *oldskool* en Lean management is het nieuwe adagium... totdat het gevoel gaat overheersen dat je er met al die incrementele veranderingen ook niet komt en er weer een Process Redesign nieuwe stijl opkomt. Organisaties die bij de eerste golf van outsourcing en offshoring zaten, zijn nu druk bezig om deze uitbestede taken weer in huis te halen. Bijna elke grote organisatie heeft inmiddels de beweging gemaakt van centrale, bureaucratisch werkende stafafdelingen, naar 'de ondersteunende processen zo dicht mogelijk bij de business organiseren', naar *shared service centers*, naar ...?

Als je dit cynisch zou bekijken, dan zou je kunnen stellen dat dit de onuitputtelijke broodwinning vormt voor de consultant, want telkens als er verbouwd moet worden, is er ook flink wat werk te doen. Consultants lopen ook vaak voorop om de nieuwe trends in managementland te verspreiden en te hypen. En vele consultants draaien er hun hand niet voor om om opportunistisch de oude trend die zijn beste tijd gehad heeft snel weer in te ruilen voor een veelbelovende nieuwe. Om het even met een gechargeerd voorbeeld te schetsen: eerst een snelgroeiend pioniersbedrijf helpen te structureren en te professionaliseren door allerlei regels en voorschriften in te voeren, om vervolgens vast te stellen dat de ondernemerscultuur van weleer toch wat zieltogend is en volop in te zetten op een cultuurveranderingstraject om meer ondernemerschap en eigenaarschap te stimuleren.

De vraag die ik mij hierbij stel, is of de rol van de goede adviseur er niet juist in moet bestaan om de klant kritisch te adviseren over al deze trends, deze attent te maken op de onevenwichtige – vaak geld en middelen verslindende – slingerbewegingen van de organisatie en juist het zoeken naar duurzame en-en-oplossingen te stimuleren.

Vanuit persoonlijk perspectief

Echter, mijn fascinatie voor polariteiten en paradoxen gaat veel dieper dan een kritische beschouwing over de maatschappij en het eigen vak. Het heeft te maken met wie ik ben en hoe ik in het leven sta. En hoe dat is? Als een vat vol (vaak extreme) tegenstellingen, met *'Nothing in moderation, everything in excess'* als leidmotief. Volgens de ene persoonlijkheidstest ben ik extreem extravert, volgens de andere extreem introvert. Ik kan uiterst zakelijk zijn, maar ook superinlevend. Ik geniet enorm van nietsdoen, leegte en ruimte, maar zorg er tegelijkertijd voor dat ik van 's ochtends tot 's avonds helemaal volgepland sta. Mijn persoonlijke uitdaging bestaat er vooral in om al die tussenliggende tinten grijs ook mee te nemen.

Toen ik een puber was, was dit alles zeer verwarrend, want je bent op zoek naar een duidelijke en welomlijnde identiteit en dat is niet gemakkelijk als je je de ene dag helemaal een dandy voelt, de volgende dag een punker en de derde dag een hippie, met bijpassende wisseling van kledingstijl. Maar naarmate je ouder wordt, merk je dat je deze tegengestelde aspecten van jezelf ook in je voordeel kunt aanwenden, zoals het switchen tussen brede vergezichten en praktische details of het balanceren tussen inlevingsvermogen en zakelijkheid. In mijn werk als consultant komt het zeker van pas. Bij sommige organisaties bestaat mijn rol er vooral in om urgentie te creëren en aan te jagen, om de zaken die ze in vele dikke nota's en studies hebben neergeschreven eindelijk eens te realiseren. Terwijl ik bij andere organisaties die bulken van daadkracht en initiatief vooral moet afremmen en ze tot kritische reflectie moet aanzetten ('Wat willen we hier nu echt mee bereiken?').

Het gaat daarbij niet alleen om het schakelen tussen deze extremen. Wat mijn ultieme fascinatie met dit onderwerp aangaat, is het verbinden en juist in elkaar vlechten van verschillende werelden. Hoe kun je het zuivere en fundamentele denken van de filosofie verbinden met de pragmatische overwegingen om een winstgevende business te draaien? Hoe kun je de zakelijke en de menselijke kant met elkaar verzoenen? Hoe kun je je aanpassen aan je klant of aan je omgeving en toch helemaal jezelf blijven? De zaken die mij persoonlijk het sterkste raken, zijn dan ook mengvormen waarbij twee tegenpolen in één geheel zijn vervat. Om het in enkele beelden te schetsen: een frêle meisje dat stoer een geweldige drumsolo ten beste geeft, een ogen-schijnlijk vormeloze en rottende plantenmassa waar plots nieuwe scheuten

uit sprouiten (orde uit de chaos!) en een liedje dat tegelijkertijd heel vrolijk en heel weemoedig klinkt.

Met dit boek wil ik je meenemen op deze reis, op zoek naar meer manieren om kleuren met elkaar te combineren en te vermengen.

Deel 1

In het lab

Dit deel is erop gericht om je helemaal mee te nemen in deze andere, vaak ongewone manier van denken in termen van en-en. Het vertrekt met het creëren van een conceptueel kader dat beschrijft wat paradoxen en polariteiten zijn en hoe ze werken. Dan volgt de probleemstelling waarom het traditionele of-of-denken principieel tekortschiet. Vervolgens gaat de aandacht naar wat het en-en-denken precies inhoudt en waarom het noodzakelijk is om effectief de vraagstukken en uitdagingen van deze tijd te kunnen aanpakken. Ten slotte geeft dit deel je praktische handvatten om dit toe te passen als persoon en als leider/professional.

En-en-denken waarbij tegengestelde visies, ideeën, waarden, strategieën en belangen naast elkaar kunnen bestaan en zelfs op een hoger niveau met elkaar kunnen worden verzoend, is ongewoon en soms contra-intuïtief. Het eigen maken van dit en-en-denken en het echt in de vingers krijgen ervan vereist de nodige aandacht en tijd. Net zoals in een lab wordt daarom in dit deel veel aandacht besteed aan het goed leren kennen en doorgronden van de werking van polariteiten en aan het exploreren en experimenteren ermee. Dit laat je toe om in Deel 2 (Op de werkvloer) goed geëquipeerd de werkvloer te betreden en alle vraagstukken die daar spelen door deze bril te kunnen bekijken.

1 Polariteiten, paradoxen en tegenpolen: wat, waarom en hoe?

Groeien en krimpen, verbreden en focussen, versnellen en vertragen, investeren en besparen, opzetten en in stand houden, outputgericht en procesgericht, avontuur en veiligheid, integraliteit en specialisatie, eb en vloed, middelpuntzoekend en middelpuntvliedend, warmte en koude, geboren worden en sterven... Dit zijn allemaal polariteiten of koppels van tegengestelde krachten. Krachten die bewegen in de richting van de twee tegenoverliggende extreme punten van een spectrum. Die punten aan de uiteinden zijn de tegenpolen. Elke polariteit bestaat dus uit twee tegenpolen.

1.1 Enkele basisbegrippen

Sommige polariteiten uit het bovenstaand lijstje zijn pure natuurkrachten, maar de meeste zijn van menselijke makelij. Het zijn tegengestelde waarden en intenties die ons gedrag en onze acties in tegenovergestelde richtingen sturen. Dit kunnen individuele intenties zijn, collectieve intenties of de resultaten van een complex samenspel van individuele intenties, zoals bij het spel van vraag en aanbod op een markt.

Sommige tegenpolen zijn radicaal tegenovergesteld, zoals vertragen en versnellen. Andere zijn dan weer complementair, zoals outputgericht en procesgericht. Als je radicaal tegenovergestelde krachten letterlijk beschouwt als fysieke natuurkrachten, zijn ze moeilijk met elkaar te verzoenen. Op het moment dat ze zich tegelijkertijd op dezelfde plaats manifesteren, botsen ze, blokkeren ze, bouwen ze een vernietigend hoge druk op, of heffen ze elkaar

op, zoals wanneer je in je auto tegelijkertijd gas geeft en op de rem duwt. Als je ze daarentegen als menselijke intenties ziet, dan kunnen ze wel degelijk tegelijkertijd bestaan zonder elkaar te neutraliseren. Je kunt bijvoorbeeld in je veranderstrategie snelheid nastreven bij het realiseren van de nieuwe infrastructuur, maar vertragen als het gaat om alle mensen goed in de verandering mee te nemen.

Polariteiten zorgen voor continue dynamiek en ze zijn essentieel voor het functioneren van systemen. Ze laten een systeem toe om in verschillende richtingen te bewegen en zich op die manier aan te passen aan de wijzigende omgeving. Aan een fiets die enkel naar één kant kan sturen heb je niet veel, evenmin aan een thermostaat die alleen maar op ‘warm’ staat. De onderlinge interactie van de twee tegenpolen zorgt ervoor dat er telkens een nieuw evenwichtspunt ontstaat. Afhankelijk van welke kracht op een bepaald moment domineert, zal het evenwicht naar links of rechts verschuiven.

Het begrip ‘paradox’ wordt in dit boek gebruikt om een toestand aan te duiden waar de beide tegenpolen tegelijkertijd aanwezig zijn en met elkaar verbonden zijn. Zoals Lenette Schuijt het omschrijft¹: ‘De elementen van een paradox zijn meestal twee polen waartussen spanning bestaat zoals bij de polariteit “sturen” versus “loslaten”. Het paradoxale is dat men soms het best stuurt door los te laten.’ Bij paradoxen gaat het dus om het verenigen van zaken die elkaar op het eerste gezicht volkomen tegenspreken en niet te verenigen zijn.

1.2 Hoe polariteiten werken in organisaties en andere complexe systemen

Als je deze polariteiten bekijkt in de context van het functioneren van systemen, dan dringen zich vier principes op. Deze principes gelden voor elk soort systeem dat levensvatbaar wil zijn, of het nu om een ecosysteem, het menselijke lichaam, een persoon, een (echt)paar, een team, een organisatie, een economie, een nationale staat of de internationale gemeenschap gaat. Deze principes luiden als volgt:

1 Lenette Schuijt, *Praktijkboek. Werken met paradoxen*, Rotterdam, Asoka 2006.

1. Elk complex systeem bestaat uit verschillende tegengestelde krachten die elkaar in evenwicht houden.
2. Tegenpolen zijn onlosmakelijk verbonden en roepen elkaar op.
3. Een stabiel systeem draagt beide tegenpolen en hun evenwichtspunt in zichzelf.
4. Hoe lager in het systeem tegenpolen met elkaar kunnen uitwisselen, hoe stabiel het systeem is.

Hieronder volgt een nadere toelichting van wat deze principes precies betekenen.

1.2.1 Elk complex systeem bestaat uit verschillende tegengestelde krachten die elkaar in evenwicht houden

Tegengestelde krachten zijn noodzakelijk voor het evenwicht en maken dat het systeem zich kan aanpassen en kan overleven. Enkele voorbeelden van heel verschillende systemen:

In ons lichaam zijn hormonen met een tegengestelde werking actief. Zo verlaagt insuline de bloedsuikerspiegel door de suiker ter beschikking van de cellen te stellen. Glucagon daarentegen verhoogt de bloedsuikerspiegel als die zich onder de normwaarde bevindt.

Psychotherapeute en relatiedeskundige Esther Perel onderzoekt in haar boek *Erotische intelligentie*² wat het geheim is achter duurzaam gelukkige partnerrelaties. Daarbij komt ze op de polariteit ‘veiligheid, vertrouwdheid, nabijheid, eerlijkheid, gelijkwaardigheid’ versus ‘gevaar, afstand, ongelijkheid, oneerlijke voordelen, manipulaties en machtspelletjes’. Waar je zou kunnen denken dat langdurige partnerrelaties het vooral moeten hebben van de eerste pool, blijkt de tweede pool precies even belangrijk voor een duurzame relatie. Relaties die alleen gebouwd zijn op de eerste pool verliezen na een tijd hun kracht en glans. De partner wordt zo vertrouwd dat ook het spanningsveld tussen de mannelijke en de vrouwelijke pool wegvalt. Als mannen en vrouwen wordt gevraagd wanneer ze hun partner het meest aantrekkelijk vinden, is het antwoord gek genoeg vaak ‘wanneer mijn part-

² Esther Perel, *Erotische intelligentie. Een vaste relatie geeft zekerheid, maar hoe houd je het spannend?* A.W. Bruna Uitgevers, Utrecht 2014.

ner voor een tijdje weg is' of 'wanneer ik mijn partner in een totaal andere context zie dan degene die ik gewend ben'.

Voor organisaties is het niet anders. Een organisatie moet naar buiten gericht zijn om zijn klanten te bedienen, om in te spelen op de markt, om ontwikkelingen en innovaties op te pikken en om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Maar zij moet evengoed naar binnen gericht zijn om een eigen visie neer te zetten, om unieke en onderscheidende oplossingen te ontwikkelen, om samenhang en een gemeenschappelijke identiteit te creëren en om de processen goed op orde te hebben. Op dezelfde manier moet er ook een evenwicht zijn tussen overkoepelende sturing en lokaal initiatief, tussen mensgericht en taakgericht werken, tussen verandering en stabiliteit, tussen risico's nemen en risico's vermijden, tussen winst maken en een sociale bijdrage leveren, tussen creatieve ideeën en *bottomline financiële resultaten*, tussen de standaardaanpak en de specifieke behoeften van de klant, et cetera. Organisaties hebben telkens beide polen nodig om te kunnen functioneren. Ze moeten bovendien in staat zijn om op een flexibele manier het evenwichtspunt tussen beide polen te verschuiven en zich zo aan te passen aan de steeds wijzigende omstandigheden.

1.2.2 Tegenpolen zijn onlosmakelijk verbonden en roepen elkaar op

Een complex systeem reguleert zichzelf en houdt zichzelf in (dynamisch) evenwicht. Als er te veel van de ene pool is en er een grenswaarde wordt overschreden, dan wordt door een feedbackmechanisme de tegenpool geactiveerd. Zoals in ons lichaam insuline wordt aangemaakt als de hoeveelheid suiker in het bloed een bepaald niveau bereikt.

De regulering van het systeem kan vloeiend of eerder bruusk zijn. Vergelijk het met een goed afgestelde thermostaat waarbij je niet merkt dat er zich kleine schommelingen in de temperatuur voordoen. Bij een slecht afgestelde thermostaat moet het eerst flink afkoelen voordat deze aanslaat en het vuur moet hard worden opgestookt om de kamer weer op temperatuur te krijgen. Het gevolg is dat het ofwel te koud, ofwel te warm is. Hetzelfde geldt voor een lerende organisatie. Deze kan door continue (zelf)reflectie meteen zaken bijstellen en zich lerend ontwikkelen. Of een organisatie moet eerst een paar keer flink tegen een probleem aanlopen of een zware crisis doormaken alvorens het leervermogen wordt geactiveerd.

Deze regulatiemechanismen kunnen kunstmatig een stuk verschoven worden of zelfs geforceerd worden, maar nooit opgeheven, tenzij je het systeem in zijn geheel wilt vernietigen. De groei- en winstverwachtingen kunnen bijvoorbeeld zo sterk worden opgeklopt door euforische berichtgeving dat ze niet meer overeenkomen met de realiteit, waardoor er zeepbellen ontstaan. Je kunt dit een tijdje volhouden, maar vroeg of laat zal de correctie komen. Hoe hoger de toppen, hoe bruusker de schokken en hoe dieper de dalen. Als er daarentegen getracht wordt steeds realistisch over de situatie te rapporteren, zal een correctie bij tegenslag veel minder bruusk zijn.

Ook in teams en organisaties roepen tegenpolen elkaar op. Elke beweging creëert zijn tegenbeweging. Als iemand in een groep stellig beweert dat, om een nieuw product te ontwikkelen, je eerst en vooral met klanten moet gaan praten, dan is er altijd wel een tegengeluid dat zegt dat je eerst zelf vanuit je eigen visie een concept moet ontwikkelen, dat je pas achteraf met klanten gaat toetsen. Voor elke oproep om radicaal te veranderen is er wel een tegenoproep om vooral verder te bouwen op de kracht van het bestaande. Hetzelfde geldt voor de vraag of het draait om solidariteit of om eigen verantwoordelijkheid. Elke stelling roept zijn tegenstelling op, omdat beide nodig zijn voor het evenwicht. Onbewust voelen mensen dit aan en geven het nodige tegengas. Het bijzondere is dat het evenwichtzoekende systeem sterk de individuele posities bepaalt. Je mag dan misschien los van het systeem vinden dat onderlinge solidariteit erg belangrijk is, als in het systeem de stroming van onderlinge solidariteit de boventoon voert, dan kan de neiging ontstaan om juist het belang van eigen verantwoordelijkheid te gaan benadrukken, zeker wanneer je een rebels kantje hebt. Anderen zullen zich dan weer graag bij de hoofdstroom aansluiten. Net hetzelfde als je – misschien onbewust – de neiging voelt om te gaan nuanceren wanneer iemand extreme meningen verkondigt of daarentegen gaat chargeren bij iemand die angstvallig de kerk in het midden wil houden.

1.2.3 Een stabiel systeem borgt beide tegenpolen en hun evenwichtspunt in zichzelf

Een systeem dat beide tegenkrachten in zichzelf heeft geborgd, is stabielier dan een systeem dat afhankelijk is van een externe tegenkracht om zichzelf in evenwicht te houden. Als je bijvoorbeeld voor je evenwicht helemaal aanleunt tegen iemand anders en die ander doet een stap opzij, dan val je om.

Je hebt de ander nodig om recht te blijven staan. Als je die evenwichtbrennende kracht ook in jezelf hebt geactiveerd, dan kun je wel tegen iemand leunen, maar als die plots opzij stapt, kun je snel je evenwichtspunt weer hervinden.

Zo houden vele dictaturen zichzelf in stand door een gemeenschappelijke vijand te creëren. Om interne polarisatie te vermijden, wordt de polarisatie naar buiten gelegd. De onderdrukte en beknotte dadendrang van de burgers wordt op een externe vijand gericht en niet op het eigen politieke systeem. Dit is handig, want zo zijn er veel minder repressie, geheime politie en gevangenschappen nodig om de bevolking in het gelid te krijgen. Valt deze externe vijand plots weg, dan wordt deze beknotte energiestroom weer naar binnen gericht en moet de dictatuur draconische middelen inzetten om het geheel nog bij elkaar te houden. Dan wankelt het systeem of stort het in.

Op het niveau van een organisatie geldt hetzelfde principe. Wat is stabiel: een stevige hr-afdeling die op mensgericht vlak voldoende tegengewicht kan bieden aan sterk inhoudelijk- en taakgerichte lijnmanagers... of lijnmanagers die zowel gericht zijn op de ontwikkeling en het welbevinden van hun medewerkers als op het behalen van hun resultaten? Een sterke financiële controlafdeling om de IT-afdeling streng in de gaten te houden zodat de budgetten niet worden overschreden, of een IT-afdeling die zelf op een kostenbewuste manier denkt en handelt? Een zakenbank kan zwaar inzetten op een uitgebreide afdeling Risk & Compliance om de handelaars 'in toom te houden' die vooral op jacht moeten gaan naar lucratieve en dus risicovolle deals en daarbij vaak de grenzen van het toelaatbare opzoeken. Zou het evenwicht niet beter bewaard worden als de handelsafdeling zichzelf zo veel mogelijk reguleert, waardoor de complianceafdeling slechts een lichte controle moet organiseren?

1.2.4 Hoe lager in het systeem tegenpolen met elkaar kunnen uitwisselen, hoe stabiel het systeem.

Een systeem waar de tegenpolen elkaar op het laagste niveau kunnen corrigeren, past zich geleidelijker en vloeiender aan dan een systeem waar deze correctiemechanismen pas in een later stadium optreden. Het is bijvoorbeeld effectiever dat het lichaam zelf continu antistoffen aanmaakt om ziektekiemen op te ruimen dan dat het eerst ziek wordt en je vervolgens antibiotica moet slikken. Als de evenwichtsmechanismen op het laagste

niveau worden verstoord of weggenomen, dan zijn er meer drastische en kostbare maatregelen op een hoger niveau nodig.

Hetzelfde geldt voor organisaties: als er bijvoorbeeld geen dagelijkse afstemming is tussen de afdelingen Sales en Productie, dan kunnen problemen gemakkelijk escaleren. Ze komen dan pas voor het eerst op het niveau van de directie ter sprake, vaak op het moment dat ze uit de hand dreigen te lopen of reeds gelopen zijn. En dan kost het onevenredig veel tijd en moeite om ze weer onder controle te krijgen.

Je kunt het ook omdraaien en het zelfregulerend vermogen op het laagste niveau stimuleren. In plaats van bladluizen te verdelgen door herbiciden te spuiten – wat drastisch, kostbaar en ongezond is – kun je dit ook doen door volop de ruimte te geven aan lieveheersbeestjes. De tijd, het geld en de energie die je zo uitspaart, kun je dan nuttiger aanwenden. Dit is ook het idee achter de Agile-methode om applicaties te ontwikkelen. Door gebruiker en ontwikkelaar vanaf het begin met elkaar in dialoog te laten gaan en feedback in te bouwen, wordt vermeden dat er veel tijd en energie wordt gestopt in het ontwikkelen van zaken die achteraf helemaal niet aan de eigenlijke klantbehoefte blijken te voldoen.

Kernpunten

- Polariteiten zijn koppels van tegengestelde krachten. De tegenpolen bevinden zich aan beide uiteinden van het spectrum.
- Paradoxen ontstaan als tegenpolen tegelijkertijd aanwezig zijn en helemaal in elkaar verflochten worden.
- Elk complex systeem is opgebouwd uit een aantal polariteiten waarvan de tegenpolen elkaar op een dynamische manier in evenwicht houden.
- Tegenpolen roepen elkaar op.
- Een stabiel systeem heeft voor elk van zijn polariteiten telkens beide tegenpolen in zichzelf geborgd, waarbij deze tegenpolen vrij met elkaar kunnen uitwisselen.

