

# Inhoud

<b>Voorwoord bij de Nederlandse editie</b>	<b>11</b>
Wat is het derde alternatief?	11
Toepassingen van het derde alternatief	11
Het derde alternatief is geen compromis	12
Begrijpen aan de basis	13
Leiderschap en het derde alternatief	13
<b>Hoofdstuk 1 Het omslagpunt</b>	<b>15</b>
<b>Hoofdstuk 2 Het derde alternatief: het principe, paradigma en proces van synergie</b>	<b>21</b>
Het principe van synergie	25
Een twee-alternatievenmentaliteit	31
De hoorns van een dilemma	33
De grote middengroep	34
Het paradigma van synergie	35
Paradigma 1: Ik zie mezelf	37
Paradigma 2: Ik zie jou	45
Paradigma 3: Ik zoek je op	52
Paradigma 4: Ik creëer synergie met jou	70
Het proces van synergie	73
Op zoek naar het derde alternatief in jouw wereld	95
Leren door te communiceren	97
Zelf proberen	98
<b>Hoofdstuk 3 Het derde alternatief op het werk</b>	<b>101</b>
De twee alternatieven: vechten of vluchten	103
Het derde alternatief: synergie	106
Hoogmoed: het grote obstakel op weg naar synergie	109
De 'GET'	110
Als het persoonlijk wordt	113
Win-win voorbij: synergie in sales en marketing	116
Hoe je een derde-alternatiefonderhandelaar wordt	119

De innovatieve kracht van synergie	133
Derde-alternatiefteams	135
Derde-alternatiefvaardigheden	141
Het synergetijdperk	154
Leren door te communiceren	155
Zelf proberen	156
<b>Hoofdstuk 4 Het derde alternatief thuis</b>	<b>159</b>
De verschillen koesteren	161
Een derde-alternatiefgezin	165
Familiecrisis en het derde alternatief	193
Als het niet lukt	197
Leren door te communiceren	200
Zelf proberen	201
<b>Hoofdstuk 5 Het derde alternatief op school</b>	<b>205</b>
Het maatschappelijk debat	207
Onderwijs voor het industriële tijdperk	209
Wat er moet gebeuren	211
Derde-alternatiefonderwijs	212
‘Se puede’	216
‘De leider in mij’	221
De universiteit als <i>trim tab</i>	230
Leren door te communiceren	243
Zelf proberen	244
<b>Hoofdstuk 6 Het derde alternatief en de wet</b>	<b>247</b>
De unieke rol van de vredestichter	249
Een rechtspraktijk op basis van derde-alternatiefdenken?	252
De wet en de praatstok	256
Synergie en de wet	263
De vredeshand reiken	272
Leren door te communiceren	274
Zelf proberen	274
<b>Hoofdstuk 7 Het derde alternatief in de samenleving</b>	<b>277</b>
De grote kloof	279
De keizer van de wederzijdse afhankelijkheid	282
De wedergeboorte van de stad	285
Een einde aan criminaliteit	293
Het welzijn van de hele persoon	313
Het welzijn van de aarde	330

Een wereld zonder armoede	346
Leren door te communiceren	364
Zelf proberen	365
<b>Hoofdstuk 8 Het derde alternatief in de wereld</b>	<b>369</b>
Vrede bouwen: een revolutie in de interne diplomatie	371
Zo overbrug je de onoverbrugbare kloof	377
Een symfonie van synergie	379
Het paradigma 'vrede bouwen'	384
Een land dat eigenlijk geen land kan zijn	394
Leren door te communiceren	400
Zelf proberen	401
<b>Hoofdstuk 9 Een leven in de geest van het derde alternatief</b>	<b>405</b>
Leven in crescendo	405
Levens in de geest van het derde alternatief	410
Een permanente vakantie of een permanente missie?	414
Leren door te communiceren	420
Zelf proberen	421
<b>Hoofdstuk 10 Van binnen naar buiten</b>	<b>425</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>429</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>431</b>
<b>Noten</b>	<b>435</b>

## Hoofdstuk I

# Het omslagpunt

Het leven zit vol problemen: problemen die onoplosbaar lijken, persoonlijke problemen, problemen in de familie, problemen op het werk, in je directe omgeving en in de buitenwereld.

Misschien ben je getrouwd en is je huwelijk fantastisch begonnen, maar kun je elkaar nu amper nog verdragen. Misschien voel je je vervreemd van je ouders, je broers en zusters of je kinderen. Het kan zijn dat je je bedolven voelt onder het werk of in ieder geval niet in balans, omdat je voortdurend probeert meer te doen met minder middelen. Maar misschien heb je, net als veel anderen, wel genoeg van onze tot procederen geneigde samenleving, waarin mensen zo snel een rechtszaak aanspannen dat je niets meer durft te ondernemen. We maken ons zorgen over criminaliteit en wat dat met onze samenleving doet. We zien hoe politici zich op de problemen storten en niets bereiken. We kijken 's avonds naar het nieuws en verliezen de hoop dat er ooit een einde zal komen aan de eeuwigdurende conflicten tussen mensen en landen.

Dus verliezen we de hoop, geven we het op en nemen genoeg met een compromis dat uiteindelijk toch niet zo goed voelt.

Daarom wilde ik dit boek schrijven, dat gaat over een principe dat zo wezenlijk is dat ik geloof dat het niet alleen jouw leven, maar ook de wereld kan veranderen. Het is het hoogste en belangrijkste inzicht dat ik heb opgedaan toen ik onderzoek deed naar mensen die een werkelijk effectief leven leiden. In feite is het de sleutel tot het oplossen van de grootste problemen van het leven.

Iedereen krijgt te maken met tegenslagen en meestal lijden we daar in stilte onder. De meeste mensen ploeteren dapper voort en hopen op een betere toekomst. Voor velen ligt de dreiging maar net onder de oppervlakte. Sommige van die bedreigingen zijn fysiek, sommige zijn psychologisch van aard, maar ze zijn allemaal even reëel.

Als je het principe in dit boek begrijpt en naleeft, overwin je niet alleen je problemen, maar kun je ook verder bouwen aan een toekomst die beter is dan je ooit had kunnen denken. Dit principe heb ik niet ontdekt – het is van alle tijden. Maar voor degenen die het gebruiken om hun proble-

men op te lossen, kan het, zonder overdrijving, wel eens de belangrijkste ontdekking van hun leven zijn.

Mijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* werkt hier naartoe. Van alle principes in dat boek omschreef ik dit als ‘het meest katalytische, versterkende, verenigende en opwindende principe’.

In *De zeven eigenschappen* kon ik alleen in algemene termen op dit principe ingaan, maar ik nodig je nu uit om het samen met mij veel breder en diepgaander te onderzoeken. Als je de moeite neemt om het principe echt te doorgronden, zul je nooit meer op dezelfde manier denken. Je zult zien dat je de grootste uitdagingen van het leven op een geheel nieuwe en oneindig doeltreffender manier aanpakt.

Ik ben blij dat ik de verhalen van die paar zeldzame mensen die dit principe begrijpen met je kan delen. Deze mensen zijn niet alleen probleemoplossers; ze zijn scheppers van de nieuwe toekomst waar we allemaal van dromen. De verhalen die je te lezen krijgt gaan onder andere over:

- een vader die in één verbazingwekkende avond zijn bijna suïcidale dochter redde van jarenlange wanhoop;
- een jonge man in India die – vrijwel kosteloos – het elektriciteitsprobleem van miljoenen arme mensen oploste;
- een politiecommissaris die de jeugdcriminaliteit in een grote Canadese stad met de helft wist terug te brengen;
- een vrouw die de vervuilde New Yorkse haven weer tot leven brengt – ook weer vrijwel kosteloos;
- een man en een vrouw die op een gegeven moment nauwelijks nog met elkaar spraken, maar die nu samen lachen om deze moeilijke fase in hun huwelijk;
- de rechter die de grootste milieurechtszaak in de Amerikaanse geschiedenis tot een snel en vreedzaam einde bracht – zonder ook maar een voet in de rechtszaal te zetten;
- het hoofd van een zwarte middelbare school dat het slagingspercentage van zijn leerlingen wist te verhogen van een magere 30 procent naar maar liefst 90 procent en die de basisvaardigheden van zijn leerlingen verdrievoudigde – zonder een cent extra uit te geven;
- een alleenstaande moeder en haar puberzoon, die de bittere confrontaties achter zich lieten en nu weer met begrip en genegenheid met elkaar omgaan;
- een arts die vrijwel al zijn patiënten geneest van een dodelijke ziekte tegen een fractie van de prijs die andere artsen berekenen;
- het team dat Times Square omtoverde van een poel van verderf en geweld tot de grootste toeristische attractie van Noord-Amerika.

Ik wil hierbij benadrukken dat deze mensen geen van allen grote sterren zijn met veel geld en invloed. De meesten van hen zijn gewone mensen, die succes hebben omdat ze dit ultieme principe toepassen op hun grootste problemen.

Ik hoor je al denken: ik probeer helemaal niets heroïsch te doen zoals deze mensen. Ik heb mijn eigen problemen en voor mij zijn die groot genoeg. Ik ben moe en ik wil alleen maar een oplossing vinden die werkt. Maar geloof me, er staat niets in dit boek wat niet *zowel* globaal *als* persoonlijk is. Het principe is evengoed van toepassing op een alleenstaande moeder die haar best doet om een rusteloze puber op te voeden als op een land dat probeert een oorlog te beëindigen.

Je kunt dit principe toepassen op:

- een ernstig conflict op je werk met je baas of met collega's;
- een huwelijk waarin sprake is van 'onoverbrugbare verschillen';
- een conflict met de school van je kind;
- een situatie die je in financiële problemen heeft gebracht;
- een cruciale beslissing die je over je baan moet nemen;
- een strijd over een probleem in je buurt of je omgeving;
- familieleden die voortdurend ruzie maken – of helemaal niet meer met elkaar praten;
- een gewichtsprobleem;
- een baan waar je geen voldoening uit haalt;
- een kind dat zijn weg niet kan vinden in het leven;
- een ingewikkeld probleem dat je moet oplossen voor een klant;
- een probleem dat je mogelijk voor de rechter brengt.

Ik heb de afgelopen veertig jaar letterlijk honderdduizenden mensen het onderliggende principe van dit boek bijgebracht. Ik heb het onderwezen aan jonge schoolkinderen, aan zalen vol ceo's, aan studenten, aan staats-  
hoofden van zo'n dertig landen en aan alles wat daartussen zit. Ik heb ze allemaal op vrijwel dezelfde manier benaderd. Ik heb dit boek geschreven vanuit het idee dat het evengoed gebruikt moet kunnen worden op een speelplaats als op een slagveld, in een directiekamer, een rechtszaal of aan de keukentafel.

Ik ben lid van een wereldwijde groep leiders die probeert een betere relatie te bewerkstelligen tussen het Westen en de islamitische gemeenschap. Tot deze groep behoren verder een voormalige minister van Buitenlandse Zaken van de vs, prominente imams en rabbijnen, wereldwijde zakelijk leiders en deskundigen op het gebied van conflictbeheersing. Tijdens onze eerste bijeenkomst werd duidelijk dat iedereen zijn eigen agenda had. Het was allemaal nogal formeel en koeltjes; je kon de spanning gewoon voelen. Dat was op een zondag.

Ik vroeg de groepsleden toestemming om hun één principe te leren voordat we verder zouden gaan, en ze stemden daar beleefd mee in. Dus leerde ik ze de boodschap uit dit boek. Al op dinsdagavond was de sfeer volledig veranderd. De privéagenda's waren opgeborgen. We waren tot een opwindend resultaat gekomen dat we nooit hadden voorzien. De mensen in de kamer waren vervuld van respect en liefde voor elkaar – je kon het zien en je kon het voelen. De voormalige minister van Buitenlandse Zaken fluisterde me toe: 'Zoiets sterks heb ik nog nooit gezien. Wat je hier voor elkaar hebt gekregen zou een revolutie in de internationale diplomatie kunnen betekenen.' Later meer hierover.

Zoals ik zei, je hoeft geen diplomaat op het wereldtoneel te zijn om dit principe toe te passen op je eigen uitdagingen. We hebben recent een enquête gehouden onder mensen van over de hele wereld om erachter te komen wat hun grootste uitdagingen waren: persoonlijk, op het werk en in de buitenwereld. Het was geen representatieve steekproef – we wilden alleen horen wat verschillende mensen te zeggen hadden. De 7834 mensen die reageerden waren afkomstig van alle continenten en van alle mogelijke niveaus van allerlei organisaties.

- **In hun privéleven.** De grootste uitdaging op persoonlijk vlak is de druk van overwerk, gekoppeld aan onbevredigend werk. Velen hebben relatieproblemen. Een middenmanager ergens uit Europa schrijft: 'Ik raak gestrest, voel me opgebrand en heb geen tijd en energie om dingen voor mezelf te doen.' Iemand anders zegt: 'Het gaat niet goed met mijn gezin en daardoor raakt al het andere uit balans.'
- **Op het werk.** Natuurlijk liggen de grootste zorgen van mensen ten aanzien van werk altijd op het gebied van te weinig kapitaal en winst. Maar veel mensen zijn ook bang dat ze terrein verliezen op het mondiale speelveld: 'We zijn blijven steken in onze honderdjarige traditie... We worden met de dag overbodiger... Er wordt te weinig gebruikgemaakt van creativiteit en ondernemingszin.' Een topmanager uit Afrika schreef: 'Ik werkte voor een internationaal bedrijf, maar ik heb vorig jaar ontslag genomen. Ik ben weggegaan omdat ik de zin van wat ik deed niet meer inzag.'
- **In de wereld.** Volgens onze respondenten zijn de drie belangrijkste uitdagingen waar we als mensheid voor staan: oorlog en terrorisme, armoede en de gestage vernietiging van het milieu. Een middenmanager uit Azië slaat een bijna smekende toon aan: 'Ons land behoort tot de armste van dit werelddeel. Dit is een wanhoopskreet vanuit een land waar het merendeel van de bevolking in armoede leeft. Er is een bantekort, slecht onderwijs, nauwelijks infrastructuur, een enorme schuldenlast, slecht bestuur en corruptie is alomtegenwoordig.'<sup>1</sup>

Dit is slechts een vluchtige blik op de situatie van onze vrienden en burens. De volgende keer noemen ze misschien andere uitdagingen, maar ik vermoed dat we slechts variaties op dezelfde pijn zullen zien.

Door de toenemende druk waaraan we blootgesteld zijn, raken we steeds meer met elkaar in gevecht. De twintigste eeuw was een eeuw van onpersoonlijke oorlogsvoering, maar de eenentwintigste eeuw lijkt een eeuw van persoonlijke kwaadaardigheid te worden. De woedebaarometer loopt flink op. Families maken ruzies, collega's bestrijden elkaar, cyberpestkoppen terroriseren het internet, rechtbanken draaien overuren en fanatici doden onschuldigen. Neerbuigende commentatoren bevolken de media – hoe onbesuisder hun aanvallen, hoe meer geld ze verdienen. Die groeiende rivaliteit kan ons ziek maken. 'Ik ben diep verontrust over de manier waarop onze culturen de ander demoniseren... De ergste episodens in de geschiedenis van de mensheid zijn zo begonnen, met een negatieve wij-tegen-de-restmentaliteit waarna ze ten slotte tot gewelddadig extremisme vervallen', zegt welzijnsdeskundige Elizabeth Lesser.<sup>2</sup> We weten maar al te goed waar dit soort dingen toe leidt.

Hoe moeten we dan onze meest verscheurende conflicten en onze grootste problemen oplossen?

- Gaan we op oorlogspad, vastbesloten dat *wij* het niet meer pikken en dat *zij* het moeten ontgelden?
- Spelen we het slachtoffer en wachten we hulpeloos af tot iemand ons komt redden?
- Kiezen we voor positief denken tot het uiterste, en glijden we weg in een aangename toestand van ontkenning?
- Wachten we stoïcijns af, zonder hoop dat de dingen ooit beter zullen worden? Geloven we diep van binnen dat ieder recept voor verbetering hoe dan ook een placebo is?
- Blijven we voortploeteren, zoals de meeste mensen van goede wil, en blijven we doen wat we altijd al hebben gedaan, met een sprankje hoop dat het *op de een of andere manier* ooit beter zal worden?

Welke aanpak van onze problemen we ook hanteren, het zal consequenties hebben. Oorlog leidt tot meer oorlog, slachtoffers worden afhankelijk, de realiteit verplettert mensen die in ontkenning leven, cynici dragen niets bij. En als we blijven doen wat we altijd al hebben gedaan, in de hoop dat dat deze keer andere resultaten zal hebben, zien we de realiteit niet onder ogen. Albert Einstein heeft ooit gezegd: 'De grote problemen waar we mee kampen, kunnen niet met dezelfde denkwijze worden opgelost als waarmee we ze hebben veroorzaakt.'

*Om onze grootste problemen op te lossen, moeten we ons denken drastisch veranderen* – en daar gaat dit boek over.



Tijdens het lezen zul je het gevoel krijgen dat je je op een overgangspunt bevindt tussen je verleden, wat dat ook geweest is, en een toekomst die je je tot nu toe niet had kunnen voorstellen. Je zult een talent voor verandering bij jezelf ontdekken. Je zult op een volslagen revolutionaire manier over je problemen gaan denken. Je zult nieuwe mentale reflexen ontwikkelen die je over obstakels helpen die voor anderen onoverkomelijk lijken.

Vanaf dat overgangspunt kun je een nieuwe toekomst voor jezelf zien – en de jaren die voor je liggen zullen misschien helemaal niet zijn zoals je verwacht had. In plaats van weifelend een onvermijdelijke toekomst van afnemende vermogens en toenemende problemen binnen te gaan, kun je nu je verlangen naar een leven ‘in crescendo’ vervullen, een leven dat altijd nieuw en zinvol is en dat gekenmerkt wordt door buitengewone bijdragen – tot op het allerlaatste moment.

Door je leven opnieuw te centreren rondom het principe van dit boek, zul je een verbazingwekkende weg naar die toekomst vinden.

## Hoofdstuk 2

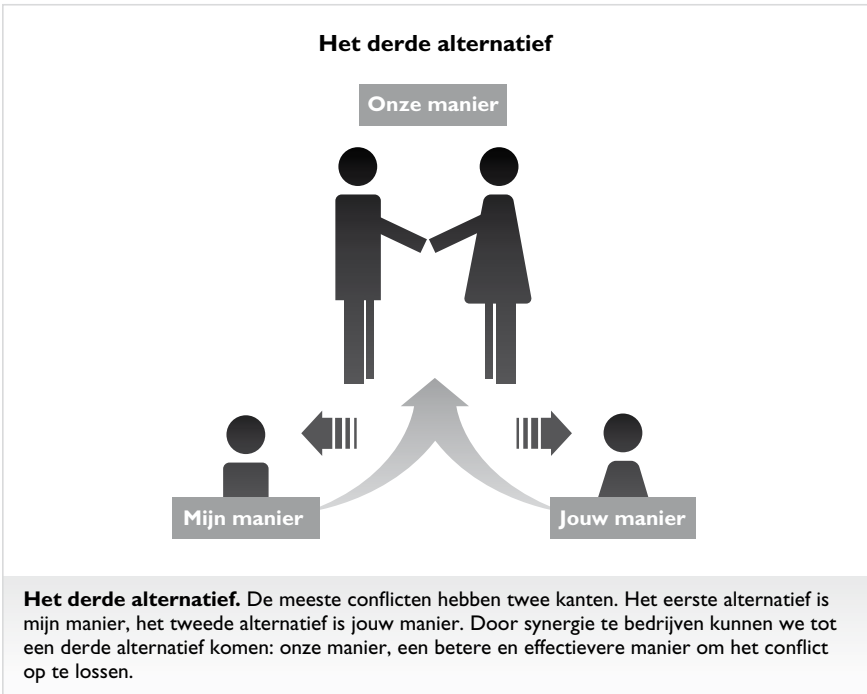
# Het derde alternatief: het principe, paradigma en proces van synergie

Er is een weg die leidt tot de oplossing van de meest uitdagende problemen, zelfs als die onoplosbaar lijken. Er is een weg die dwars door vrijwel alle dilemma's van het leven en de diepe verdeeldheid heen loopt. Er is een weg voorwaarts. Het is niet jouw weg en het is niet mijn weg, het is een hogere weg. Het is een betere weg dan iemand ooit eerder heeft kunnen bedenken.

Ik noem dit de derde weg of het derde alternatief.

De meeste conflicten hebben twee kanten. We zijn gewend om te denken in termen van 'mijn team' tegen 'jullie team'. Mijn team is goed; jullie team is slecht, of in ieder geval 'minder goed'. Mijn team heeft het bij het juiste eind; jouw team heeft het mis. Mijn motieven zijn zuiver; die van jou zijn op zijn minst wisselend. Het is mijn partij, mijn team, mijn land, mijn kind, mijn bedrijf, mijn mening, mijn kant tegen de jouwe. In al deze gevallen zijn er twee mogelijkheden.

Bijna iedereen kan zich wel met de ene of de andere mogelijkheid identificeren. Daarom hebben we links tegen rechts, republikeinen tegen democraten, werknemers tegen managers, juristen tegen juristen, kinderen tegen ouders, de Tories tegen Labour, leraren tegen schoolbesturen, colleges tegen gemeentes, het platteland tegen de stad, milieuactivisten tegen projectontwikkelaars, wit tegen zwart, religie tegen wetenschap, kopers tegen verkopers, aanklagers tegen beklagden, opkomende landen tegen ontwikkelde landen, echtgenoten tegen echtgenotes, socialisten tegen kapitalisten, en gelovigen tegen niet-gelovigen. Het is de reden waarom we racisme en vooroordelen hebben.



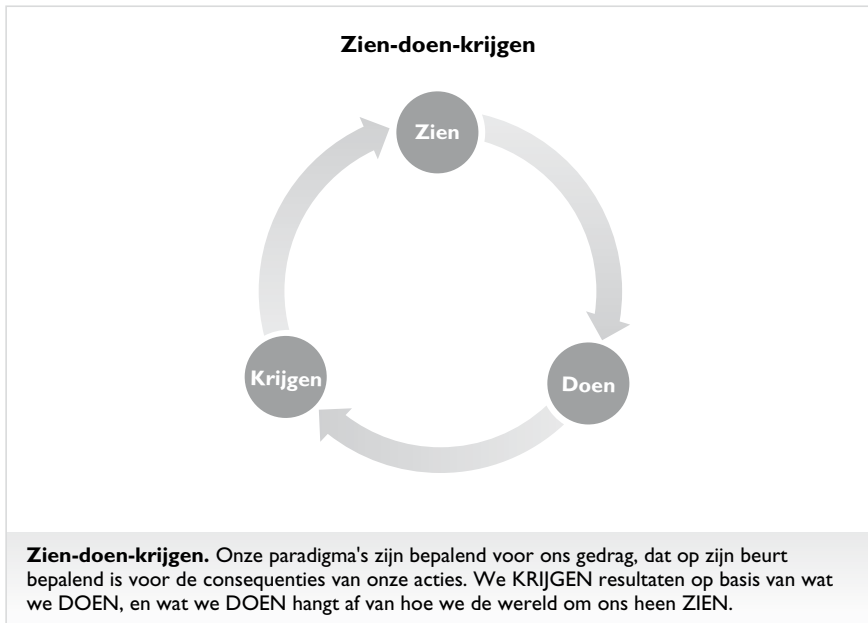
Elk van deze twee alternatieven is diep geworteld in een bepaalde manier van denken. De manier van denken van de milieuactivist wordt bijvoorbeeld bepaald door zijn waardering voor de delicate schoonheid en het fragiele evenwicht van de natuur. De denkwijze van de projectontwikkelaar wordt gevormd door het verlangen een gemeenschap te zien groeien en economische mogelijkheden uit te breiden. Beide kanten zien zichzelf meestal als deugdzaam en de ander als verstoken van deugden of gezond verstand.

De diepe wortels van iemands denkwijze zijn nauw verweven met zijn of haar identiteit. Als ik zeg dat ik een milieuactivist ben of een conservatief of een leraar, dan beschrijf ik meer dan wat ik geloof en belangrijk vind – ik beschrijf *wie ik ben*. Als je mijn kant dus aanvalt, val je mij en mijn zelfbeeld aan. In hun uiterste vorm kunnen identiteitsconflicten uitgroeien tot oorlogsvoering.

Als je ziet hoe diep dit idee van twee kampen is ingebed in het denken van zoveel mensen, hoe kunnen we daar dan ooit uitkomen? Meestal lukt dat niet. We blijven vechten of we gaan voor een wankel compromis. Daarom krijgen we te maken met zoveel frustrerende impasses. Het probleem zit hem echter niet zozeer in de verdiensten van de ‘kampen’ waar

we bij horen, maar in onze *denkwijze*. Het werkelijke probleem zit hem in onze paradigma's.

Het woord 'paradigma' betekent een denkpatroon of -model dat van invloed is op ons gedrag. Het is een soort landkaart die ons helpt besluiten welke kant we op gaan. De kaart die we *zien* bepaalt wat we *doen* en wat we *doen* bepaalt welke resultaten we *krijgen*. Als we van paradigma veranderen, veranderen ook ons gedrag en onze resultaten.



Toen de tomaat bijvoorbeeld voor het eerst vanuit Zuid-Amerika werd meegebracht naar Europa, herkende een Franse botanist deze plant als de gevreesde 'wolfsperzik' waarover de geleerden uit de oudheid spraken. Het eten van tomaten zou jeuk veroorzaken, een schuimende mond en uiteindelijk de dood, zo waarschuwde hij. De eerste Europese kolonisten in Zuid-Amerika raakten de planten niet aan, maar zetten ze wel als sierplant in hun tuin. Tegelijkertijd werd scheurbuik, een van de gevaarlijkste ziekten waar de kolonisten mee te maken hadden, veroorzaakt door een gebrek aan vitamine C – dat in ruime mate in tomaten te vinden is. De oplossing stond in hun tuin, maar de kolonisten stierven als gevolg van een foutief paradigma. Na zo'n honderd jaar veranderde het paradigma doordat nieuwe informatie beschikbaar kwam. De Italianen en de Spanjaarden begonnen tomaten te eten. De Amerikaanse president Thomas Jefferson prees het gebruik van tomaten als voedsel aan. Nu is de tomaat de populairste groente. Nu *zien* we tomaten als gezond, *eten* we

ze en *worden* we gezond. Dat is wat een paradigmaverschuiving teweeg kan brengen.

Als ik een milieuactivist ben, en mijn paradigma, of mentale kaart, laat alleen een prachtig ongeschonden bos zien, dan zal ik dat willen behouden. Als de ontwikkelaar een mentale kaart heeft waarop alleen ondergrondse olievoorraden te zien zijn, zal hij naar olie willen boren.

Beide paradigma's kunnen kloppen. Ja, er staat een ongerept bos op dat stuk land, maar de olievoorraden zijn er ook. Het probleem is dat geen van beide kaarten *volledig* is – en dat ook nooit kan zijn. Gebleken is dat het blad van de tomatenplant giftig is, dus het negatieve paradigma ten aanzien van tomaten was ten dele juist. Hoewel sommige mentale kaarten vollediger zijn dan andere, is geen enkele kaart ooit helemaal volledig, omdat de kaart niet het terrein zelf is. Zoals D.H. Lawrence zei: 'Iedere halve waarheid brengt uiteindelijk haar eigen contradictie voort in de vorm van de tegenovergestelde halve waarheid.'

Als ik alleen de mentale kaart van het eerste alternatief zie – mijn eigen onvolledige kaart – is de enige manier om dat op te lossen jou over te halen om je paradigma te veranderen of je te dwingen mijn alternatief te accepteren. Dat is de enige manier om mijn zelfbeeld intact te houden: ik moet winnen en jij moet verliezen.

Als ik daarentegen mijn eigen kaart weggooi en de jouwe volg – het tweede alternatief – dan doet zich hetzelfde probleem voor. Jij kunt evenmin garanderen dat je mentale kaart volledig is; het zou dus kunnen dat ik een vreselijke prijs moet betalen omdat ik me naar jouw kaart voeg. Jij zou kunnen winnen en ik zou kunnen verliezen.

We zouden onze kaarten kunnen combineren; dat helpt. We zouden dan een completere kaart hebben die rekening houdt met beide perspectieven. Ik zou jouw perspectief begrijpen en jij zou het mijne begrijpen. Dat is een verbetering. Toch blijven we vaak met onverenigbare doelen zitten. Ik wil nog altijd niet dat het bos wordt gekapt, en jij wilt nog altijd naar olie boren in het bos. Mijn toegenomen inzicht in jouw kaart kan ertoe leiden dat ik je nog harder ga bestrijden.

*Maar dan kunnen we een opwindende stap zetten.* Ik zeg tegen je: 'Misschien kunnen we een oplossing zoeken die beter is dan een van ons nu in gedachten heeft. *Zou je bereid zijn om met mij op zoek te gaan naar een derde alternatief waar we nog niet aan hebben gedacht?*' Vrijwel niemand stelt ooit die vraag, en toch is hij cruciaal, niet alleen om conflicten op te lossen maar ook om de toekomst te transformeren.

## Het principe van synergie

We komen op het derde alternatief via een proces dat we synergie noemen. Synergie is wat er gebeurt als één plus één tien is of honderd of duizend! Het is het verbluffende resultaat dat je krijgt als twee mensen die elkaar respecteren hun vooringenomen ideeën terzijde schuiven om een grote uitdaging aan te gaan. Het gaat om de passie, de energie, de intelligentie en de opwindende die komen kijken bij het scheppen van een nieuwe werkelijkheid die beter is dan de oude.

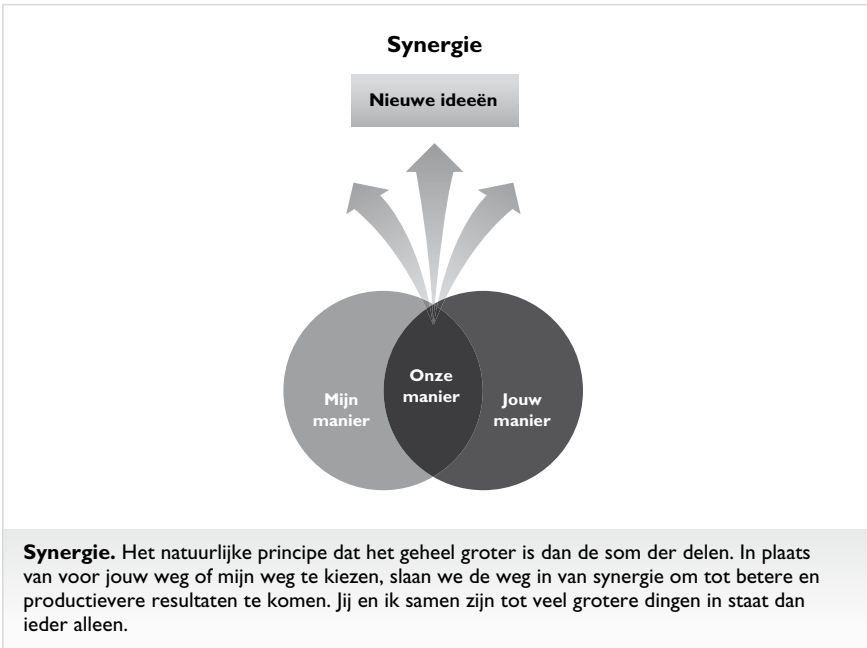
Synergie is iets anders dan compromis. Bij een compromis is één plus één in het gunstigste geval anderhalf. Iedereen levert iets in. Synergie is meer dan een conflict oplossen. Als we synergie creëren, *overstijgen* we het conflict. We gaan verder, naar iets nieuws, iets wat nieuwe beloftes met zich meebrengt, iets wat mensen enthousiasmeert en de toekomst transformeert. Synergie is beter dan mijn weg *of* jouw weg. Het is onze weg.

Synergie is een idee dat vrijwel niemand direct begrijpt. Eén reden hiervoor is dat het gedevalueerd is door wijdverspreid misbruik. In het bedrijfsleven wordt 'synergie' vaak cynisch gebruikt als een verzachtende term voor een fusie of overname die uitsluitend plaatsvindt om de aandelenkoers van een bedrijf op te drijven. Als je iemand met zijn ogen wilt zien rollen, moet je het woord 'synergie' gebruiken, heb ik ervaren.

Dit komt doordat veel mensen nooit ook maar de geringste hoeveelheid synergie hebben ervaren. En als ze het woord al ooit horen, dan is dat vaak uit de mond van manipulatieve types die het idee geweld aandoen. Of, zoals een vriend van mij ooit zei: 'Als ik het woord synergie hoor uit de mond van iemand in een pak, dan weet ik dat mijn pensioenfonds gevaar loopt.' Mensen vertrouwen het woord niet. Dankzij hun leiders heeft het een defensieve bijklank gekregen. Praatjes over 'creatieve, samenwerkingsgerichte synergie' worden geïnterpreteerd als geheimtaal voor 'We hebben een nieuwe manier gevonden om jullie uit te buiten'. En defensieve mensen zijn creatief noch coöperatief.

Toch is synergie een wonder. Het is overal om ons heen. Het is een fundamenteel principe dat in de hele natuur werkzaam is. Mammoetbomen verstrengelen hun wortels om de wind te kunnen weerstaan en tot onvoorstelbare hoogte te groeien. Groene algen en schimmels verenigen zich tot korstmoss, koloniseren kale rotsen en gedijen waar niets anders groeit. Vogels in V-formatie kunnen bijna twee keer zo ver vliegen als een vogel alleen; dit komt door de opwaartse stroming die ze met hun gezamenlijke vleugels veroorzaken. Als je twee blokken hout samenvoegt, kunnen ze exponentieel meer gewicht dragen dan ieder blok op zich. Kleine deeltjes in een waterdruppel werken samen om sneeuwvlokken te

creëren die volledig uniek zijn. In al deze gevallen is het geheel groter dan de som der delen.



Eén plus één is twee, behalve in synergetische situaties. Een staaf ijzer waarop een kracht wordt uitgeoefend van 60.000 PSI (413.685,3 N/m<sup>2</sup>) zal breken. Een staaf chroom van dezelfde omvang breekt bij ongeveer 70.000 PSI. Een staaf nikkel breekt bij ongeveer 80.000 PSI. Als je dat allemaal bij elkaar optelt, kom je uit op 210.000 PSI. Dus als ik ijzer, chroom en nikkel samenvoeg, kan dat 210.000 PSI hebben, zou je denken.

Nee dus. Als je ijzer, chroom en nikkel in bepaalde verhoudingen samenvoegt tot een staaf, kan die een druk van 300.000 PSI aan. Als je 210.000 PSI aftrekt van 300.000 PSI, dan houdt je 90.000 PSI aan kracht over die uit het niets lijkt te komen. De metalen zijn samen 43 procent sterker dan ze los van elkaar zijn. Dat is synergie.<sup>1</sup>

Deze extra kracht maakt het mogelijk om straalmotoren te gebruiken. De enorme hitte en druk van een straalmotor zouden een zwakker metaal doen smelten. Maar de combinatie van chroom, nikkel en staal kan veel hogere temperaturen aan dan gewoon staal.

Dit synergieprincipe geldt ook voor mensen. Ze kunnen samen dingen doen die niemand op basis van hun individuele kwaliteiten zou voorspellen.

Muziek is een prachtig voorbeeld van menselijke synergie. Ritmes, melodieën, harmonieën en individuele stijlen vormen samen nieuwe structuren, overvloed en muzikale diepgang. Volgens musicologen was muziek lange tijd een kunst van improvisatie; mensen die gewoon samen speelden of zongen wat op dat moment te pas kwam. Muziek opschrijven in een vaste vorm is een recent verschijnsel. Ook nu nog is de aantrekkelijkste muziek, zoals jazz, vaak geïmproviseerd.

Een muzikaal akkoord bestaat uit verschillende noten die tegelijkertijd worden gespeeld. De noten verliezen hun individuele karakter niet, maar creëren samen een synergie – harmonie – die afzonderlijke noten niet kunnen voortbrengen. Net als noten in de muziek verliezen synergetische mensen hun identiteit niet; ze combineren hun krachten met de krachten van anderen om een resultaat tot stand te brengen dat veel beter is dan ieder van hen alleen had kunnen bereiken.

In de sport heet dat chemie. Goede sportteams beschikken over het soort synergie of chemie waarmee ze andere teams kunnen verslaan, als die bestaan uit uitslovers met meer talent maar zonder synergie. De prestaties van een goed team overstijgen de som van de individuele vaardigheden van de spelers.

Het beste voorbeeld van menselijke synergie is natuurlijk het gezin. Ieder kind is een ‘derde alternatief’, een opzichzelfstaand mens met een combinatie van eigenschappen die nooit eerder heeft bestaan en nooit meer zal bestaan. Die eigenschappen kunnen niet worden voorspeld door de eigenschappen van beide ouders bij elkaar op te tellen. De specifieke combinatie van menselijke talenten in dat kind is uniek in het hele universum, en zijn of haar creatief potentieel is exponentieel groot. De grote cellist en pedagoog Pablo Casals zei ooit: ‘Een kind moet weten dat hij een wonder is, dat er sinds het begin der tijden geen kind is geweest zoals hij en dat er tot het einde der tijden ook geen kind meer zal zijn zoals hij.’

Synergie is de ware essentie van het gezin. Ieder gezinslid heeft zijn eigen inbreng in het geheel. Wat er gebeurt als een kind naar zijn moeder glimlacht, is meer dan alleen symbiose – meer dan samen onder één dak leven en van elkaar profiteren. Zoals mijn vriend Colin Hall zegt: synergie zou wel eens een ander woord voor liefde kunnen zijn.

Voorbeelden zoals deze illustreren het vermogen van synergie om de wereld te veranderen. Maar het kan ook je werk en je leven veranderen.

Zonder synergie zal je werk stagneren. Je zult niet groeien en je zult niet beter worden in wat je doet. De concurrentie in de markt en de technologische veranderingen zijn zodanig toegenomen dat je zonder een instelling van positieve synergie wel eens snel achterhaald zou kunnen zijn in je markt. Zonder synergie geen groei. Je raakt verstrikt in een vicieuze



cirkel van prijsverlagingen totdat er niets meer van je bedrijf over is. Als je daarentegen een instelling van positieve synergie ontwikkelt, kun je eeuwig in de voorhoede blijven, in een virtueuze opwaartse spiraal naar meer groei en invloed.

Er bestaat ook zoiets als negatieve synergie. Dit gebeurt als de vici-euze cirkel wordt versneld door bijkomende factoren. Zo veroorzaakt roken longkanker. Asbest is ook een oorzaak van longkanker. Als je rookt en asbest inademt, is de kans dat je longkanker krijgt meer dan twee keer zo groot. Als je je niet bewust met positieve synergie bezighoudt, zou je wel eens ten prooi kunnen vallen aan negatieve synergie.

Positieve synergie is geen stapsgewijs proces. Je kunt een product beter maken door middel van een gestaag en continu verbeteringsproces, maar zo zul je waarschijnlijk geen nieuw product uitvinden. Synergie is niet alleen het antwoord op menselijke conflicten, het is ook het principe dat ten grondslag ligt aan alles wat echt nieuw is in de wereld. Het is de sleutel tot een spectaculaire vooruitgang in productiviteit. Het is de sturende mentale kracht achter alle echte creativiteit.

De volgende voorbeelden – op nationaal, persoonlijk en organisatieniveau – laten zien hoe synergie de regels van het spel heeft veranderd.

## Creatieve geweldloosheid

Toen ik Arun Gandhi ontmoette, de kleinzoon van de legendarische Mahatma Gandhi, vertelde hij me hoe hij het leven van zijn grootvader zag:

*Ironisch genoeg hadden we misschien nooit een Gandhi gehad als er geen racisme en vooroordelen waren geweest. Snap je, het was de uitdaging, het conflict. Anders was hij wellicht een van de vele succesvolle advocaten geweest die veel geld verdienden. Maar vanwege de vooroordelen in Zuid-Afrika werd hij nog geen week na zijn aankomst in het land al slachtoffer van vernederingen. Hij werd vanwege zijn huidskleur uit een trein gezet. En daardoor voelde hij zich zo vernederd dat hij de hele nacht op het perron bleef zitten, zich afvragend wat hij kon doen om zijn recht te halen. Zijn eerste reactie was boosheid. Hij was zo boos dat hij oog om oog wilde. Hij wilde gewelddadig reageren op de mensen die hem hadden vernederd. Maar hij beheerste zich en zei tegen zichzelf: ‘Dat is niet goed.’ Dat zou het niet rechtvaardiger maken. Het zou hem misschien even een goed gevoel geven, maar het zou zijn rechtsgevoel niet bevredigen. Het zou de cirkel van het conflict alleen maar bestendigen.*

*Vanaf dat moment ontwikkelde hij de filosofie van geweldloosheid en bracht die in praktijk, zowel in zijn privéleven als in zijn zoektocht naar rechtvaardigheid in Zuid-Afrika. Uiteindelijk bleef hij 22 jaar in dat land. En toen vertrok hij om leiding te geven aan de beweging in India. En die beweging mondde uit in de onafhankelijkheid van dat land, iets wat niemand ooit voor mogelijk had gehouden.<sup>2</sup>*

Gandhi is een van mijn helden. Hij was niet perfect en hij verwezenlijkte niet al zijn doelen. Maar hij leerde synergie creëren in zichzelf. Hij bedacht een derde alternatief: *creatieve geweldloosheid*. Hij oversteeg het denken in twee mogelijkheden. Hij vocht niet en hij vluchtte niet. Dat is wat dieren doen; in moeilijke situaties vechten ze of vluchten ze. Dat is ook wat mensen met een twee-alternatievenmentaliteit doen. Ze vechten of ze vluchten. Gandhi veranderde de levens van meer dan driehonderd miljoen mensen door gebruik te maken van synergie. Momenteel wonen er meer dan een miljard mensen in India. Het is een fantastische plek. Je voelt er meteen de energie, de economische en spirituele kracht van dat geweldige, onafhankelijke volk.

## De muzikles

Toen haar kleine dochter met haar vioolkoffer onder haar arm uit school kwam, zag een vrouw, die ik Nadia zal noemen, dat ze gehuild had. Het achtjarige meisje snikte tegen haar moeder dat ze van haar juf geen muziek meer mochten maken op school. Die avond werd Nadia, die zelf een geschoold violiste was, bozer en bozer – ze kon niet slapen en zag nog steeds het teleurgestelde gezichtje van haar dochter voor zich. Zorgvuldig bedacht ze de tirade die ze voor de onderwijzeres zou afsteken.

Maar de volgende ochtend dacht Nadia er anders over en ze besloot eerst eens precies uit te zoeken wat er op school aan de hand was voordat ze in de aanval zou gaan. Ze ging vroeg naar school om de onderwijzeres voor de les te kunnen spreken. ‘Mijn dochter is dol op haar viool’, zei ze. ‘Ik vraag me af wat er gebeurd is dat kinderen niet langer op school kunnen oefenen.’ Tot haar verrassing begon de onderwijzeres te huilen. ‘Er is geen tijd meer voor muziek’, legde ze uit. ‘We moeten al onze tijd besteden aan basisvakken, zoals lezen en rekenen.’ Het was een verordening van het ministerie.

Even overwoog Nadia haar pijlen te richten op de overheid, maar toen zei ze: ‘Er moet toch een manier zijn om de kinderen *zowel* de basisvakken *als* muziek te leren?’ De onderwijzeres dacht even na. ‘Muziek is natuurlijk rekenen.’ Toen kwam Nadia op een lumineus idee. Als ze nu eens de basisvakken konden onderwijzen *door middel van* muziek? Ze

staarde de onderwijzeres aan en ze begonnen allebei te lachen omdat ze op hetzelfde moment dezelfde gedachte hadden. De stroom van ideeën die daarop volgde was bijna magisch.

Al snel bracht Nadia als vrijwilliger zoveel mogelijk tijd in de klas van haar dochter door. Zij en de leerkracht onderwezen samen alle vakken met gebruikmaking van muziek. De leerlingen leerden breuken, niet alleen met getallen, maar ook met muzieknoten (twee achtste noten vormen één kwartnoot). Gedichten voorlezen werd veel gemakkelijker als de leerlingen ze mochten zingen. Geschiedenis kwam tot leven toen de kinderen de grote componisten en hun tijd bestudeerden en hun muziek speelden. Ze leerden zelfs iets van vreemde talen door volksliedjes uit andere landen te zingen.

De synergie tussen de muzikale moeder en de onderwijzeres was net zo belangrijk als de synergie tussen muziek en de basisvakken. De leerlingen leerden beide – in hoog tempo. Al snel wilden ook andere onderwijzers en ouders deze methode gebruiken. Na verloop van tijd raakte zelfs de overheid geïnteresseerd in dit derde alternatief.

### Total quality

Toen managementprofessor W. Edwards Deming Amerikaanse industriëlen in de jaren veertig van de vorige eeuw wilde overtuigen van de noodzaak de kwaliteit van hun producten te verbeteren, kozen ze er in plaats daarvan voor om te bezuinigen op onderzoek en ontwikkeling en zich te richten op kortetermijnwinsten. Dit is een twee-alternatievenmentaliteit: je kunt hoge kwaliteit hebben of je kunt lage kosten hebben, maar niet beide. Iedereen wist dat. In Amerika zorgde de roep om kortetermijnwinsten voor voortdurende druk op producenten om op kwaliteit te bezuinigen, en zo ontstond een vicieuze cirkel. Er groeide een mentaliteit van: *Waar kunnen we mee weggkomen? Hoe gebrekkig kunnen we dit product maken voordat de klant in opstand komt?*

Deming werd in Amerika niet serieus genomen en vertrok naar Japan. Hij leerde mensen dat er in ieder fabricageproces fouten sluipen, en dat die fouten ten koste zullen gaan van het aantal klanten; daarom moet het doel van productie voortdurende terugdringing van het foutenpercentage zijn. Japanse industriëlen combineerden Demings idee met hun eigen *kanban*-filosofie die de zeggenschap over de productie in handen van de werknemers legt. Kanban betekent ‘markt’; werknemers kunnen op de fabrieksvloer onderdelen uitkiezen zoals winkelend publiek dat doet in een supermarkt. Er is voortdurend druk om betere onderdelen te produ-

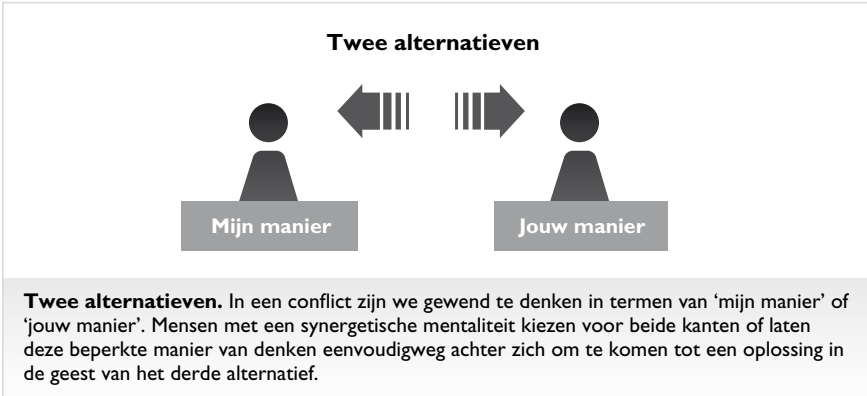
ceren. Het resultaat van deze combinatie van ideeën was iets geheel nieuws: een alternatieve, derde weg: 'Total Quality Management'. Het doel hiervan was voortdurend de kwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd de kosten te verlagen. Er ontstond een mentaliteit van: *Hoe kunnen we dit product verbeteren?*

Ondertussen kostte het Amerikaanse fabrikanten, geplaagd door hun twee-alternatievenmentaliteit, moeite om te concurreren met Japanse auto's en elektronica, die steeds betrouwbaarder en betaalbaarder werden. Op de lange duur had deze vicieuze cirkel een ondermijnend effect op de Amerikaanse zware industrie.

### **Een twee-alternatievenmentaliteit**

Deze voorbeelden tonen aan dat er zonder derde-alternatiefmentaliteit geen synergie kan plaatsvinden. Mensen met een twee-alternatievenmentaliteit ten aanzien van een bepaald onderwerp kunnen geen synergie bewerkstelligen zolang ze niet toegeven dat synergie zelfs maar mogelijk is. Twee-alternatievendenkens zien alleen concurrentie, geen samenwerking; het is altijd 'wij tegen de rest'. Mensen met een twee-alternatievenmentaliteit zien alleen valse dilemma's; het is altijd 'het gebeurt op mijn manier of het gebeurt niet'. Tweede-wegdenkers lijden aan een soort kleurenblindheid; ze zien alleen blauw of geel, nooit groen.

De twee-alternatievenmentaliteit is alomtegenwoordig. De meest extreme manifestatie ervan is oorlog, maar afgezien daarvan betekent het betrokken zijn bij een heftig debat. We zien het bij progressieve politici die hun oren dichthouden als er een conservatief aan het woord is, en andersom. We zien het als bazen de langetermijnbelangen van het bedrijf verkwaselen voor kortetermijnwinst, maar ook bij degenen die erop hameren dat ze 'langetermijnvisionairs' zijn terwijl het bedrijf voor hun ogen in elkaar stort omdat zij weigeren op korte termijn te denken. We zien het bij de godsdienstige man of vrouw die de wetenschap verwerpt en bij de wetenschapper die het belang van religie niet inziet. (In een universiteit in Londen lunchten wetenschappers niet in de eetzaal van de faculteit als er theologen aanwezig zijn!)



Mensen met een twee-alternatievenmentaliteit zien anderen vaak niet als individuen – ze zien alleen hun ideologieën. Ze hechten geen waarde aan verschillende standpunten, dus proberen ze die niet te begrijpen. Ze tonen voor de show misschien nog iets van respect, maar ze willen niet echt luisteren; ze willen manipuleren. Ze zijn altijd in de aanval omdat ze onzeker zijn: hun territorium, hun zelfbeeld, hun hele identiteit staat op het spel. Hun strategie bij het omgaan met verschillen is 'zoek en vernietig'. Voor deze mensen is één plus één nul of minder. In een dergelijke omgeving is geen ruimte voor synergie.

Je vraagt je misschien af of het mogelijk is om met iedereen synergie te bewerkstelligen. Met cognitief of emotioneel beperkte mensen die weinig controle hebben over hun impulsen is het ongetwijfeld erg moeilijk. Natuurlijk kun je geen synergie voelen met een psychopaat. Maar de meeste mensen zijn gewone mensen. Bij twee-alternatievendinken ligt de bipolaire val op de loer, een val waar wij volkomen normale, rationele mensen gemakkelijk inlopen. Het ziet eruit als de volgende tabel: 'De mensen in mijn kamp zijn [kies uit kolom A]. De mensen in jouw kamp zijn [kies uit kolom B]':

A	B
Goed	Slecht
Grootmoedig	Harteloos
Intelligent	Dom
Wijs	Dwaas
Redelijk	Irrationeel
Deugdzaam	Gemeen
Flexibel	Leugenaars

A	B
Genieën	Idioten
Patriotten	Verraders
De beste mensen ter wereld	De slechtste mensen ter wereld

Ik dacht altijd dat de meeste volwassenen boven dit soort denken stonden, dat ze de complexiteit van de wereld waarin we leven begrepen. Als je vandaag de dag naar de media kijkt en naar de mensen die zeer riant leven van het versterken van een twee-alternatievenmentaliteit, dan weet ik dat nog zo net niet.

Bovendien wordt twee-alternatievendenken lastig als je te maken krijgt met een dilemma, in de zin van een probleem dat geen bevredigende oplossing lijkt te hebben. Ik hoor voortdurend over dit soort problemen en dat geldt vast ook voor jou. Een leraar zegt: ‘Ik kan niets met deze leerling beginnen, maar ik kan haar ook niet laten zitten.’ Een manager zegt: ‘Zonder extra kapitaal kunnen we dit bedrijf niet verder laten groeien, maar we kunnen pas meer kapitaal krijgen als we het bedrijf verder laten groeien: een klassieke *catch 22*.’ Een politicus zegt: ‘We kunnen het ons niet veroorloven om iedereen kwalitatief hoogwaardige medische zorg te bieden, maar we kunnen mensen die niet genoeg geld hebben ook niet aan hun lot overlaten.’ Een verkoopmanager zegt: ‘Mijn twee beste verkopers hebben een grote mond en ondermijnen elkaar voortdurend. Maar zonder hen zouden we onze beste klanten verliezen.’ Een vrouw zegt over haar man: ‘Ik kan niet met hem leven, maar ik kan ook niet zonder hem.’

## De hoorns van een dilemma

Het kan pijnlijk zijn uit twee even slechte alternatieven te moeten kiezen. De oude Grieken stelden zich dit voor als gegrepen worden door de ‘hoorns van een dilemma’, omdat het ze deed denken aan de confrontatie met een stier die aanvalt: door welke van de twee hoorns je ook geraakt wordt, het resultaat is hetzelfde.

Ten overstaan van dit soort dilemma’s is de onzekerheid van de twee-alternatievendenker begrijpelijk. Sommige mensen gooien de handdoek in de ring. Anderen storten zich op één ‘hoorn’ van het dilemma en slepen iedereen hierin mee. Omdat ze zo geobsedeerd hun gelijk willen halen, verdedigen ze hun keuze met veel vertoon, al bloeden ze hevig. Nog weer anderen kiezen voor één hoorn die hun ondergang moet worden, omdat ze denken dat het zo hoort; ze zien geen derde alternatief.

We zien het niet altijd als we te maken hebben met een *vals dilemma* – en dat is jammer, omdat de meeste dilemma's vals zijn. Je komt ze overal tegen. In enquêtes wordt gevraagd of je voor de republikeinse of de democratische oplossing bent. Bent u vóór of tegen het legaliseren van drugs? Is het goed of fout om dieren te gebruiken voor onderzoek? Bent u vóór of tegen ons? Dit soort vragen brengt ons niet verder dan twee opties (en dat is meestal wat de vraagsteller beoogt!). Toch zijn er voor mensen met een twee-alternatievenmentaliteit vrijwel altijd opties te vinden die verder gaan dan de twee uitersten van een dilemma. We vragen ons maar zelden af of er een beter antwoord is – een derde weg. Geen enquêteur zal je dat ooit vragen.

### **De grote middengroep**

Een ondermijnende reactie op twee-alternatievendinken is ophouden met hopen. Bij ieder heftig debat is er een grote middengroep van mensen die zich met geen van beide extremen vereenzelvt. Ze worden meestal afgestoten door de uitersten van het twee-alternatievendinken. Ze geloven in teamwerk en samenwerking en het standpunt van de andere partij in overweging nemen, maar ze zien geen mogelijkheden in een derde weg. Ze geloven helemaal niet dat er echte oplossingen zijn voor een conflict met de baas, een slecht huwelijk, een rechtszaak, of tussen Israël en Palestina. Zij zijn degenen die zeggen: 'We kunnen niet met elkaar overweg... We passen niet bij elkaar... Er is geen oplossing.'

Ze geloven in compromissen en zien een compromis als de best mogelijke oplossing. Compromissen hebben een goede reputatie en ze hebben er waarschijnlijk voor gezorgd dat veel problemen niet verder uit de hand gelopen zijn. Volgens het woordenboek moeten beide partijen iets van hun eigen belangen 'opgeven, opofferen of laten gaan' om tot overeenstemming te komen. Dit noemen we een 'verlies-verlies'-situatie, het tegenovergestelde van een 'win-win'-situatie. Mensen houden misschien een tevreden gevoel over aan een compromis, maar nooit een opgetogen gevoel, de relatie is verzwakt. Het conflict laait maar al te vaak vanzelf weer op.

Omdat ze in een 'verlies-verlies'-wereld leven, heeft de middengroep weinig hoop. Het zijn vaak de mensen die jaar in jaar uit voortploeteren op hun werk, maar die weinig van zichzelf en hun potentieel bijdragen. Ze zien het leven vaak door de achterhaalde bril van het industriële tijdperk. Het is hun taak om op het werk te verschijnen en mechanisch een functieomschrijving uit te voeren, niet om hun wereld te transformeren

of een nieuwe toekomst te creëren. Het zijn goede spelers, maar ze zullen de regels van het spel niet veranderen. Niemand vraagt iets van hen.

Natuurlijk is hun scepsis een begrijpelijk verdedigingsmechanisme tegen twee-alternatievendenken. ‘Bekijk het allebei maar’ is hun onuitgesproken reactie als ze verstrikt raken in een loopgravenoorlog op hun werk of in een conflict tussen familieleden. En bij een leiderschapsverandering of een nieuwe strategie trekken ze onmiddellijk een muur op. ‘Weg met de oude werkwijzen, leve de nieuwe. We worden een afgeslankte, high-performance organisatie!’ Voor hen is dit geheimtaal voor ‘Zou het geen goed idee zijn om je secundaire arbeidsvoorwaarden op te geven/een salarisverlaging te accepteren/voortaan het werk van twee mensen te gaan doen, zodat onze jaarcijfers beter worden? Vind je niet dat iedereen iets zou moeten opgeven?’ Natuurlijk stemmen ze in. Hun wordt nooit iets gevraagd, ze worden gezien als inwisselbare onderdelen en ze hebben al lang geleden geleerd om geen hoop te koesteren.

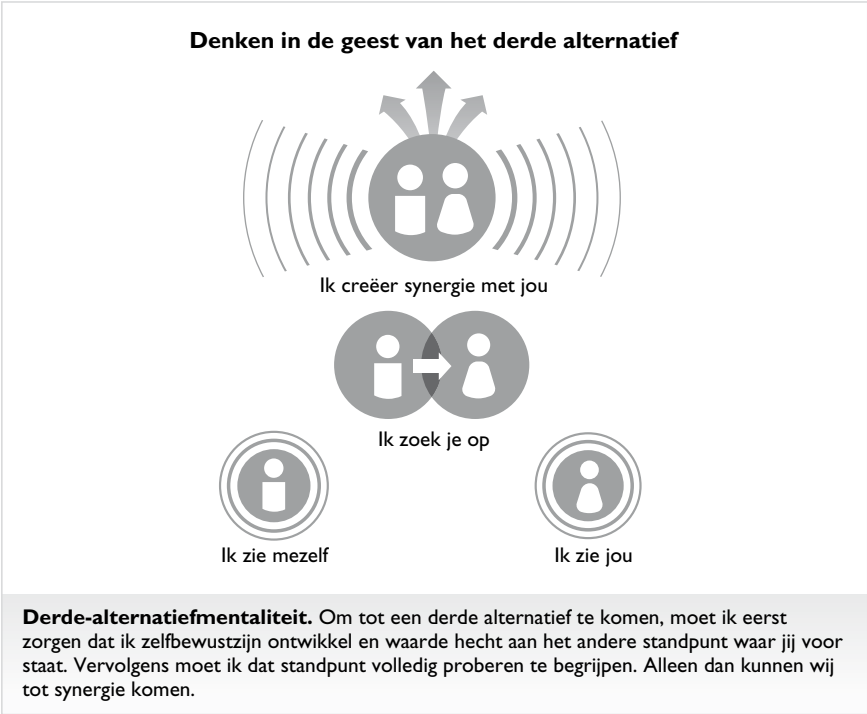
De wijdverspreide plaag van het cynisme is daarom het trieste gevolg voor deze grote middengroep. Iedereen die enthousiast is, is verdacht. Er heerst minachting voor nieuwe ideeën. En als ze het woord synergie horen, krijgen ze onmiddellijk een allergische reactie. Ze hebben nooit echte synergie ervaren.

## **Het paradigma van synergie**

Zoals we hebben gezien, zijn mensen die een synergetische denkwijze hanteren – zoals Gandhi en Deming en Nadia, de muzikale moeder – zeldzaam maar zeer invloedrijk, creatief en productief. Ze gaan er als vanzelf van uit dat ieder dilemma vals is. Zij zorgen voor paradigmaverschuivingen, zij herschrijven de regels van het spel.

Als we in navolging van deze mensen de manier van denken die bij het derde alternatief hoort willen overnemen, moeten we onze paradigma’s in vier belangrijke opzichten veranderen. (Zie de figuur op bladzijde 36.) Onthoud wel dat deze paradigmaverschuivingen niet gemakkelijk zijn. Ze gaan tegen ons gevoel in. Ze leiden ons weg van egoïsme en naar oprecht respect voor anderen. Ze leiden ons af van de behoefte te allen tijde het ‘juiste’ antwoord te vinden, omdat we op zoek gaan naar het ‘betere’ antwoord. Ze leiden ons langs onvoorspelbare wegen, want niemand weet van tevoren hoe het alternatief van de derde weg eruitziet.





De volgende tabel zet de vier paradigma's van gewoon, rechttoe rechtaan twee-alternatievendenken af tegen de paradigma's van het derde-alternatievendenken. Je kunt zien dat het twee-alternatievendenken in iedere nieuwe fase verder af komt te staan van creatieve oplossingen. Zonder de paradigma's van het derde-alternatievendenken zijn creatieve oplossingen onmogelijk. Ieder paradigma legt de basis voor het volgende; de volgorde van paradigma's is dus belangrijk. Waarom is dat het geval?

	<b>Twee-alternatievmentaliteit</b>	<b>Derde-alternatiefmentaliteit</b>
1	Ik zie alleen mijn 'kant'.	Ik beschouw mezelf als onafhankelijk van mijn 'kant'.
2	Ik stereotyper jou.	Ik zie jou – als mens, niet puur als vertegenwoordiger van jouw 'kant'.
3	Ik verdedig mezelf tegen jou omdat jij ernaast zit.	Ik zoek je op omdat jij de dingen anders ziet.
4	Ik val je aan. We voeren oorlog met elkaar.	Ik creëer synergie met jou. Samen creëren we een verbazingwekkende toekomst die niemand had kunnen voorzien.