

Dansen met dilemma's

OP WEG NAAR WEDERZIJDSE WINST



ALLARD EVERTS • STEVEN OLT Hof

Naar het voetballen of naar mijn moeder? Een auto of een nieuwe keuken? Na de studie een baan zoeken of nog een wereldreis maken?

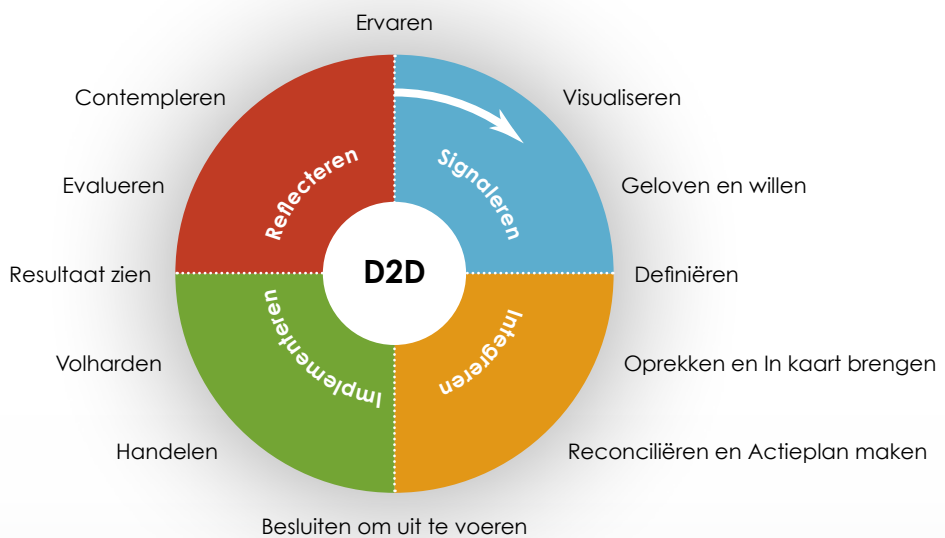
Wie kent niet de momenten waarop je moet kiezen tussen 'dit' of 'dat'. Als de gevolgen van de keuze niet zo groot zijn, kiezen we meestal intuïtief en spontaan. Maar soms gaan we wikken en wegen, bang om verkeerd te kiezen. Dit wik-en-weegproces wordt belangrijker en moeizamer naarmate de gevolgen van een verkeerde keuze groter zijn. Of wanneer de gevolgen niet alleen voor jou zijn, maar ook effect hebben op je omgeving, het land, de wereld. Verhuizen naar Frankrijk voor die nieuwe baan? Is vrijheid van meningsuiting belangrijker dan respect voor het geloof van een ander? Ingrijpen in Syrië of niet? Een dergelijke fundamentele vraag vraagt om meer dan wat wikken en wegen. Vooral als zowel een 'ja' als een 'nee' gevolgen heeft die onacceptabel zijn. Zo'n situatie ervaren wij als een *dilemma*.

De schrijvers van dit boek hebben een tientallen jaren lange haat-liefderelatie met het fenomeen dilemma. Steven Olthof door zijn werk als adviseur op het gebied van strategie en innovatie en Allard Everts door zijn advieswerk rond kernwaarden en bedrijfscultuur. Hun ambitie met dit boek is drieledig: inzicht geven in het fenomeen dilemma, een proces aanbieden dat helpt om succesvol met een dilemma om te gaan en een overzicht geven van wat er rondom dilemma's gebeurt binnen organisaties en beroepsgroepen.

Afbeelding op de omslag

Bull-leaping als metafoor voor *Riding on the horns of a dilemma*, de Engelse term voor de confrontatie met een dilemma. Fresco (1500 v. Chr.) ontdekt door Sir Arthur Evans bij zijn archeologisch onderzoek van het Minoïsche paleis van Knossos op Kreta.

Dilemma to Dialogue-cyclus



Dansen met dilemma's

OP WEG NAAR WEDERZIJDSE WINST

ALLARD EVERTS • STEVEN OLTHOF

Colofon

Dansen met dilemma's is een uitgave van A&S.

Copyright © 2017, Allard Everts en Steven Olthof
allard@values-atwork.nl, steven.olthof@gmail.com
ISBN 978-90-79679-57-7

Boek-coach: Elise de Bres

Ontwerp omslag en opmaak: Bob Richters en Simon Cordes - Akimoto
Foto's van auteurs: Paul Verhaeghe ©Merlijn Doomernik, David van
Reybrouck ©Stephan Vanfleteren. Overige foto's beschikbaar gesteld
door de respectieve auteurs.

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden
verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens-
bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze,
hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of
op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de auteurs.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste
zorg is besteed, aanvaarden de auteurs geen aansprakelijkheid
voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de
gevolgen hiervan.

De auteurs hebben getracht alle rechthebbenden op copyright of
fotomateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraken te
kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de auteurs wenden.

Opdracht en dank

Wij dragen dit boek op aan al die dilemmadenkers aan wie wij inspiratie ontleenden. Hun namen bevolken de pagina's. Het was boeiend en verrijkend om op hun schouders te klimmen en het leidde hier en daar tot persoonlijke contacten die de belofte in zich dragen van samen verder bouwen.

Onze dank gaat uit naar degenen die in verschillende stadia van het schrijven een deel of het gehele manuscript hebben gelezen en becommentarieerd: Jan de Boer, Albert Boswijk, Ton Bruggeman, Joost Bruggeman, Marc Burger, Leon de Caluwé, Eva Coyajee, Wanda Dondorp, Manfred van Doorn, Wouter van Ewijk, Wessel Ganzevoort, Hans Hopmans, KlaasJan Jagersma, Jos Kessels, Harro van Lente, Tessa Nolst Trenité, Ed Peelen, Arend Soeteman, Jan van Teeffelen, Fons Trompenaars, Ingrid Wegman, Peter Woolliams. Dankzij hun inbreng is de tekst inhoudelijk verbeterd en beter leesbaar geworden.

Daarnaast willen wij de vele door ons behandelde auteurs bedanken die bereid waren om te verifiëren of de samenvatting van hun werk een goed beeld geeft van de essentie van hun gedachtegoed.

Tot slot onze innige dank aan Ingrid en Angelique, onze eega's, die moesten ervaren hoe hardnekkig het work-life balance-dilemma is.

Steven en Allard

Inhoudsopgave

Inleiding	8
Opbouw van het boek	12

Deel I. Fundament

14

Hoofdstuk 1. Dilemma's, elkaar schijnbaar uitsluitende proposities

16

1.1 Dilemma's horen bij het leven	18
1.2 Dilemma's, paradoxen en polariteiten	19
1.3 Waarom heeft de mens dilemma's en waar komen ze vandaan?	20
1.4 Terminologie	24
1.5 Visualiseren van het proces	26
1.6 Omgaan met dilemma's	31
1.7 Echte dilemma's of gewone problemen	34
1.8. Botsende waarden, belangen en behoeften	35

Hoofdstuk 2. Denken over dilemma's door de eeuwen

42

Hoofdstuk 3. Dilemmadenkers: modellen en reconciliatieprocessen

52

3.1 Hampden-Turner, Trompenaars en Woolliams – Dilemma Theory	55
3.2 Johnson – Polarity Thinking	65
3.3 Fisher, Ury en Patton – Harvard Principled Negotiation Method	75
3.4 Lewis en Smith – A Theory of Paradox: Dynamic Equilibrium Model of Organizing	86

Deel II. Procesmethode

94

Hoofdstuk 4. Dilemma to Dialogue (D2D): een proces voor het aanpakken van dilemma's

96

4.1 Inleiding	98
4.2 Filosofie en structuur	98

4.3 Processtappen.....	99
4.4 D2D in vogelvlucht: veranderkundige aspecten	110

Hoofdstuk 5. D2D: competenties, beren op het pad en 'tools' voor kwaliteit 114

5.1 Inleiding	116
5.2 Competenties voor het reconciliëren van dilemma's	116
5.3 Beren op het pad: wat er mis kan gaan en waarom	132
5.4 Twee nuttige tools.....	133
5.5 Tot besluit.....	137

Hoofdstuk 6. D2D toegepast..... 140

6.1 Inleiding	142
6.2 Sweet Fifteen wil om drie uur 's nachts thuiskomen	143
6.3 Ik ben 89 jaar en ik wil hier blijven wonen tot mijn dood	149
6.4 Camerons dilemma: Brexit of Remain?.....	157
6.5 Van Beurdens dilemma: Hoe Shell even succesvol te maken in duurzame energie als momenteel in fossiele energie?	170

Deel III. Staalkaart van actuele dilemma's 190

Hoofdstuk 7. Levensdilemma's 192

7.1 Ik en de Ander	194
7.2 Ik en Gij, Leven en Dood	199
7.3 Zes fundamentele krachtenvelden.....	204
7.4 Culturele diversiteit.....	212
7.5 Levenskunst: vrijheid en zelfsturing	219
7.6 Creëren: de creatiespiraal en zijn paradoxen	233
7.7 Waardesystemen en drijfveren	236

Hoofdstuk 8. Dilemma's van en rond organisaties	242
8.1 Leiderschap.....	244
8.2 Strategie.....	250
8.3 Samenwerken	253
8.4 Organiseren, Sturen en Veranderen	256
8.5 Veranderen	262
8.6 Innoveren	266
8.7 Intervenieren	279
Hoofdstuk 9. Beroepsdilemma's	286
9.1 De rechter.....	288
9.2 De politicus	295
9.3 De zorgverlener.....	307
9.4 De docent	316
9.5 De stadsontwikkelaar	323
9.6 Ter afsluiting.....	330
Hoofdstuk 10. Win-win-snapshots	332
1. Sloterdijk - gehoorzaamheid of eigen weg	335
2. Sedláček - mate van vraag of aanbod	336
3. Heijne - leven met illusies of niet	337
4. Kramer - mate van macht en invloed.....	338
5. Van Doorn - opbouw of afbraak	339
6. Shorto - liberalisme of collectivisme.....	340
7. De Wit, Meyer - competitie of samenwerking	341
8. Frissen - transparantie of geheimhouding	342
9. Puett, Gross-Loh - intuïtie of ratio	343
Epiloog – Blik in de toekomst: waar gaan we naartoe?.....	344

DEEL IV: Wortels van het boek, bijlagen, literatuur en index352

De wortels van dit boek..... 356

Bijlagen..... 360

Bijlage 1. Definities: dilemma, paradox en polariteit 362

Bijlage 2. Apollinisch versus dionysisch 366

Bijlage 3. Eenheidsdenken en differentiedenken 368

Bijlage 4. Elementen van het D2D-proces en hun herkomst..... 370

Bijlage 5. Voorbeeld van het bouwen van een (kleine) dialoogcontainer 372

Bijlage 6. Een inclusieve cultuur ontwikkelen..... 374

Bijlage 7. Signaleren en aanpakken van dilemma's binnen een organisatie 375

Bijlage 8. Logical Levels-model toegepast op veiligheid in New York 381

Bijlage 9. Typologie van menselijke activiteiten, werksystemen in domeinen.. 382

Bijlage 10. CENS: Creatie, Emotie, Navigatie, Systeemkaart 384

Literatuur..... 388

Index..... 402

Inleiding

Naar het voetballen of naar mijn moeder? Een auto of een nieuwe keuken? Na de studie een baan zoeken of nog een wereldreis maken?

Wie kent niet de momenten waarop je moet kiezen tussen 'dit' of 'dat'. Als de gevolgen van de keuze niet zo groot zijn, kiezen we meestal intuïtief en spontaan. Maar soms gaan we wikken en wegen, bang om verkeerd te kiezen. Dit wik-en-weegproces wordt belangrijker en moeizamer naarmate de gevolgen van een verkeerde keuze groter zijn. Of wanneer de gevolgen niet alleen voor jou zijn, maar ook effect hebben op je omgeving, het land, de wereld. Verhuizen naar Frankrijk voor die nieuwe baan? Is vrijheid van meningsuiting belangrijker dan respect voor het geloof van een ander? Ingrijpen in Syrië of niet? Een dergelijke fundamentele vraag vraagt om meer dan wat wikken en wegen. Vooral als zowel een 'ja' als een 'nee' gevolgen heeft die onacceptabel zijn. Zo'n situatie ervaren wij als een *dilemma*.

De schrijvers van dit boek hebben een tientallen jaren lange haat-liefderelatie met het fenomeen dilemma. Steven door zijn werk als adviseur op het gebied van strategie en innovatie en Allard door zijn advieswerk rond kernwaarden en bedrijfscultuur. Onze ambitie met dit boek is drieledig: inzicht geven in het fenomeen dilemma, een proces aanbieden dat helpt om succesvol met een dilemma om te gaan en een overzicht geven van wat er rondom dilemma's gebeurt binnen organisaties en beroepsgroepen.

Het woord *dilemma* heeft in het Nederlands een negatieve gevoelswaarde, evenals in het Engels, Frans, Duits enzovoort. Een dilemma is beslist iets onprettigs: een probleem dat *complexiteit*, *moeizaamheid* en *onoplosbaarheid* uitstraalt. Het is of je in een klamme mist verzeild raakt die je bij voorbaat ontmoedigt om met het probleem aan de slag te gaan. Het opduiken van een dilemma roept machteloosheid en soms zelfs angst op. Ons doel is het verschijnsel dilemma volop in de zon te zetten, in de hoop dat de mist optrekt of in ieder geval zijn kille klamheid verliest. Dan wordt het makkelijker om het probleem aan te pakken. En dat is nuttig, want dilemma's zijn duur: materieel, maar vooral ook psychisch en sociaal. De eerste twee negatieve karakteristieken, complexiteit en moeizaamheid, hopen wij aan te pakken door van het wik-en-weegproces een intellectuele, emotionele en sociale uitdaging te maken. De derde karakteristiek, het stigma van onoplosbaarheid, is de grootste uitdaging, want, zult u vragen, kent een echt dilemma wel een oplossing? Het antwoord is nee en ja. Nee, als je een dilemma als een óf-óf-probleem ziet en kiest voor één van de twee kanten. Die 'solution' leidt tot het ontkennen van de

andere kant, waardoor je de voordelen daarvan misloopt. Ja, als je het dilemma als een én-én-uitdaging ziet en het je lukt om beide kanten te honoreren. Dan gaat het om een 'resolution', die bijvoorbeeld kan bestaan uit een opeenvolging van acties die afgestemd zijn op de dynamiek van de omgeving; zoals de binnenvaartschipper zijn koers kiest rekening houdend met de schepen om hem heen, met weer, wind, ondiepten, het vaarreglement, de markt en het feit dat om zes uur het eten op tafel staat. Met als optimum een 'win-win', een oplossing die winst oplevert voor alle betrokkenen.

Dilemma's zijn er in alle vormen en maten: privé, in het werk, zakelijke, politieke, ethische, morele en filosofische dilemma's. Zolang als de mens als denkend wezen bestaat heeft hij waarschijnlijk moeten omgaan met dilemma's. Het verhaal van Adam en Eva, die kennis kregen van goed en kwaad na van de appel gegeten te hebben, toont dat al aan. Oude denkers bogen zich over het onderwerp: het kip of ei-dilemma van Aristoteles en het Euthyphro-dilemma van Socrates⁰¹. Tegenwoordig is de discussie gemeengoed: morele dilemma's in de zorg, strategische dilemma's binnen organisaties, enzovoort. En iedereen heeft ervaring, soms onbewust, soms na wat heen-en-weergepraat met een maatje, met het kraken van dilemma's die het dagelijkse werk, een levensrelatie of de opvoeding van kinderen op ons pad brengen. Desondanks zijn er een aantal goede redenen voor dit boek:

- De samenleving, maar ook ons dagelijks leven, wordt steeds complexer: exponentieel groeiende informatiestromen, klassieke hiërarchieën die plaatsmaken voor diffuse netwerken, ongekeerde versnelling van technische ontwikkelingen, hectiek en tijdgebrek, moeilijk te kwantificeren bedreigingen op het gebied van klimaat, politieke macht, veiligheid en gezondheid. Het resultaat is dat het aantal serieuze dilemma's in leven, werk en wereld alsmaar toeneemt.
- Hoe meer tegenstrijdige belangen, des te belangrijker is het een koers te vinden en te varen die aanstuurt op een oplossing die voordeel oplevert voor *alle* belanghebbenden.
- De negatieve associatie die het woord 'dilemma' oproept, ontmoedigt om ermee aan de slag te gaan. Dat zou moeten veranderen want een onopgelost dilemma blijft knagen, houdt wakker, kan verlammen, voedt frustratie, ondermijnt samenwerking en belemmert voortgang. In het kort: vreet tijd, geld en energie.
- Het woord 'dilemma' wordt, vooral in de pers, te pas en te onpas gebruikt. Het ontbreekt te vaak aan een analyse of er wel sprake is van een echt dilemma en er wordt zelden een oplossingsrichting gegeven.
- Veel is er geschreven over specifieke dilemma's en over mogelijke oplossingen, maar erg weinig over het proces om tot die oplossingen te komen.

⁰¹ Is vroomheid geliefd door de goden omdat het vroom is, of is het vroom omdat het geliefd is door de goden?

Volgens ons is er dus behoefte aan:

- Inzicht in het fenomeen dilemma, zijn mogelijke wortels en hoe we, in grote lijnen, geneigd zijn om te gaan met dilemma's.
- Een overzicht van waar en hoe dilemma's een rol spelen in de huidige tijd, voor bestuurders, wetenschappers en in ons dagelijks leven.
- Een proces dat je je zonder veel moeite eigen kunt maken. Een proces dat start bij de analyse van het dilemma, je helpt een oplossingsrichting te vinden en de stappen te zetten die nodig zijn om tot een succesvolle 'resolution' te komen, één waar alle betrokkenen mee kunnen leven en zelfs hun voordeel uit halen.

Dilemma's aanpakken is complex en het ontwerpen van een proces voor de aanpak ervan niet minder. Gelukkig zijn er veel 'dilemmadenkers en -doeners' die hun ervaring en inzichten gepubliceerd hebben. Deze zullen wij uitgebreid behandelen, waarbij wij vooral putten uit de Nederlandse en Angelsaksische literatuur. Ook voor het ontwerp van ons eigen proces van aanpak, Dilemma to Dialogue, bouwen wij voort op de expertise van deze meesters.

Dit boek beoogt de wereld van dilemma's, paradoxen en polariteiten voor u te ontsluiten en daarnaast een praktisch en werkbaar proces te bieden waarmee u uit de voeten kunt als een dilemma u komt lastigvallen.

Moge het dansen met dilemma's u steeds beter afgaan en u vooral veel plezier geven.

Allard Everts

Steven Olthof