

POLARITEIT: HET BEWUSTE GOUD IN ORGANISATIE-CULTUUR

JE HEBT KENNISGEMAAKT MET DE SCHIJNPRODUCTIVITEIT VAN ONBEWUST HANDELEN VANUIT DE MOTIVATIESTIJLEN PLICHT EN WENS.

Je hebt de levensposities leren kennen die ik omschreef als de onbewuste saboteur in dagelijkse interacties. Die saboteur vreet onze tijd, energie en geluk op door ons (via eindeloos herhalende gedragspatronen) onze basale behoeften te laten bevechten. Verontwaardiging, ontmoediging, miskenning, angst, een gebrek aan motivatie of eigenaarschap, de beleving van een onveilig werkklimaat: het tiert welig in de onderstroom van veel organisaties.

In deze dynamiek handelt ieder mens vanuit z'n eigen waarheid. Die waarheid vloeit voort uit onze belevingswereld, gevoed wordt door onze unieke programmering. De blauwdrukken en belevingswerelden van mensen leveren verschillende waarheden en daarmee polariteiten op.

WAT ZIJN POLARITEITEN?

Polariteiten zijn tegengestelde krachten. Tegengestelde meningen. Tegengestelde perspectieven. Ons onbewuste brein (breinsysteem 1) keert zich af van een tegengestelde kracht of polariteit. Het verkennen van een gepolariseerd standpunt is bedreigend voor ons onbewuste brein.

Het opgeven van onze eigen waarheid voor die van een ander roept allerlei irrationele gevoelens op. Een nieuwe waarheid adapteren voelt als falen of verlies. Liever bevechten we de waarheid van een ander, nog zonder dat we die waarheid een eerlijke of objectieve kans hebben gegeven.

Precies daar ligt de kracht van ons bewuste, rationele brein (breinsysteem 2). Ons bewuste brein waardeert de polariteiten. Immers, hoe meer verschil, hoe rijker de database waarmee we uiteindelijk een optimale beslissing maken.

Natuurlijk heeft het bewuste, rationele brein het hier bij het rechte eind. Want élk verschil tussen mensen is potentieel goud. De collega die altijd bezwaar maakt, de medewerker die nooit akkoord gaat met de eerste oplossing, de teamleden die totaal anders denken over wat kwaliteit is: zij vormen samen de brandstof voor echt contact, echte verbetering, echte innovatie. Niet ondanks hun verschillen. Maar dankzij.

Dit sluit aan bij de dilemmatheorie van Trompenaars en Hampden-Turner waarin ze pleiten voor het verzoenen van tegengestelde waarden in plaats van het wegwerken ervan (Trompenaars & Hampden-Turner, 2020).

Inmiddels zijn we aangekomen bij de laatste stap in dit boek. De stap naar het collectief in een organisatie: de cultuur. Wat gebeurt daar als je polariteit kunt zien als de bron van vernieuwing, verbinding en resultaat? Waar brengt het ons als we polariteiten BEWUST gaan benutten?

DE ONZICHTBARE SLEUTEL

Even terug naar het begin. Wat is het eerste wat je denkt of voelt als je geconfronteerd wordt met een polariteit die de jouwe lijkt te verdringen? Als een collega een idee presenteert dat haaks staat op het jouwe? Als je partner iets voorstelt waar jij de zin niet van inziet?

De kans is groot dat er ergens in je onbewuste brein een alarmbel afgaat. Een stemmetje dat zegt: dit klopt niet. Die ander ziet het verkeerd. Ik moet mijn punt maken. Of misschien: laat maar, het heeft toch geen zin.

Dat is de saboteur aan het werk. En hier zit precies de blinde vlek waar miljarden euro's aan productiviteit, innovatie en werkgeluk verloren gaan. Niet door incompetentie. Niet door gebrek aan middelen. Maar door hoe we onbewust reageren op verschil.

De sleutel voor een gouden cultuur zit precies in dat verschil. Ons onbewuste brein wil de polariteiten gladstrijken, overbruggen, beïnvloeden of negeren. De sleutel is echter niet om een ander te overtuigen of om te polderen. De sleutel is om alle verschillen actief podium te geven, zodat het goud ervan op maximaal benut kan worden.

Waarom bijna niemand dit ziet

Ons brein is geprogrammeerd om verschil te zien als bedreiging. Evolutionair gezien is dat slim: wie anders is, behoort mogelijk tot een andere stam en vormt potentieel gevaar. Die programmering zit diep. Zo diep dat we er niet eens bij stilstaan.

Kijk naar hoe organisaties omgaan met verschil. We praten over alignment, beinvloeding, mensen meekrijgen in een verandering, beweging, eigenaarschap en weerstand. We proberen weerstand slim te managen zodat we er niet te veel last van hebben. We selecteren onbewust het liefst mensen die op ons lijken en die passen bij de cultuur. We creëren teams van gelijkgestemden en zijn dan verbaasd dat er geen vernieuwing komt. De ironie is pijnlijk. We investeren in innovatie, maar smoren de belangrijkste bron van vernieuwing in de kiem: het afwijkende perspectief. We roepen om diversiteit, maar zodra die diversiteit zich uit in een schurende mening, trekken we de muren op.

Denk terug aan Wessel en Pleun. Wessel met zijn WENS-programmering: vol ideeën, energie en mogelijkheden. Pleun met haar PLICHT-programmering: gestructureerd, betrouwbaar en alert op risico's. Op het eerste gezicht een mismatch. Ze houden van elkaar én storen zich soms aan elkaar.

Geen wind waait gunstig
voor wie niet weet
naar welke haven hij vaart.

Seneca

Maar kijk nog eens. Wessel ziet kansen die Pleun niet ziet. Pleun ziet valkuilen die Wessel niet ziet. Samen hebben ze alle ingrediënten in huis voor succes. De creativiteit van Wessel, gecombineerd met het realisatievermogen van Pleun is onverslaanbaar. De polariteit tussen hen is niet een probléém. Het is juist de oplossing, maar die zien ze niet.

En dan is er Daan. Hun zoon die ogenschijnlijk moeiteloos successen boekt. Daan heeft van nature wat Wessel en Pleun apart hebben: de creativiteit van WENS én het realisatievermogen van PLICHT. Hij is de levende belichaming van geïntegreerde polariteit.

DE PARADOX VAN POLARITEIT

Polariteit voelt als verdeeldheid. Maar het is de voorwaarde voor eenheid. Echte eenheid. Niet de oppervlakkige consensus waar we vaak genoegen mee nemen, maar de diepe verbinding die ontstaat als je samen tot iets komt wat geen van jullie alleen had kunnen bedenken.

Polariteit voelt als conflict. Maar het is de motor van vernieuwing. Zonder frictie geen reflectie. Zonder tegenspraak geen scherpte. Zonder het afwijkende geluid dat dwingt tot nadenken, blijven we rondjes draaien in onze eigen onbewuste, beperkte en verkokerde werkelijkheid.

Polariteit voelt voor ons onbewuste brein als bedreiging. Maar het is de sleutel tot potentieel. Jouw blinde vlek is precies het gebied waar de ander helder ziet.

Dit is geen soft gedoe over 'iedereen heeft een beetje gelijk en dan is nu iedereen blij'. Dit is keiharde logica. Eén perspectief is per definitie beperkt. Eén paar ogen kan niet tegelijk naar links en naar rechts kijken. Eén onbewust brein kan meestal niet optimistisch en voorzichtig tegelijkertijd zijn. Je hebt de ander nodig voor het complete plaatje.

Wat polariteit onbewust doet met cultuur

Vaak is cultuur in een organisatie het (onbedoelde) resultaat van jarenlange patronen, gewoontes en onuitgesproken regels. Mensen voelen aan wat wel en niet kan. Ze passen zich aan en voegen zich in meer of mindere mate naar de norm. Ze ervaren vaak dat een afwijkende mening niet aansluit bij de norm. Dat die mening wordt gezien als weerstand die weg gemanaged moet worden.

Ik schets het misschien wel heel negatief. Toch zie ik in organisaties dat dit de praktijk van alledag is. Hoeveel trainingen gaan over 'slim omgaan met weerstand'? Of over beïnvloeding waardoor je die weerstand laat oplossen? Hoe vaak heb je niet gehoord: 'Och, dat is die 5 - 10% van de mensen die toch nooit doet wat je wilt. Je kunt beter focussen op mensen die wel willen'. Op zo'n moment rijzen de haren me te berge. Het is begrijpelijk. En tegelijkertijd vernietiging van menselijk potentieel.

Meestal is cultuur onbewust gebouwd op het onderdrukken van polariteit. Het resultaat? Een cultuur van schijnbare harmonie. Vergaderingen waarin iedereen knikt maar niemand echt meedoet. Besluiten die genomen worden maar nooit echt landen. Doelen die geformuleerd worden maar niemand raken. Een onderstroom van frustratie, cynisme en afhaken. De sabotage waar de titel van dit boek naar verwijst. Niet de sabotage van kwaadwillende mensen. Maar de sabotage die onbewust aangejaagd wordt door verschillen, die vervolgens systematisch worden onderdrukt. Door een systeem dat niet is gestoeld op het inzicht dat dit verschil juist nodig is om te kunnen floreren.

HOE DE TOP DIT PATROON VERSTERKT

De onbewuste motivatiestijl in de top van een organisatie heeft grote gevolgen voor de keuzes, de cultuur én de beleving van veiligheid.

Vaak heb ik medewerkers tijdens trainingen horen verzuchten: 'Daar boven-in bedenken ze wat, het wordt over de schutting gegooid, wij moeten ermee aan de slag, maar opvolging of kaders bij de implementatie, ho maar. En als je dan probeert om te voldoen aan dit initiatief náást het reguliere werk, dan wordt het volgende initiatief alweer gelanceerd. Ik wacht het wel even af. Het waait vast vanzelf weer over.'

WENS: wat zie je in de bestuurlijke top van organisaties gebeuren?

Stel dat in het bestuur van een verzekeringsmaatschappij een directie of bestuurlijke laag bestaat uit mensen die motivatiestijl WENS herkennen. Veel overleggen gaan waarschijnlijk over toekomst, goede ideeën, mooie ambities en vergezichten. Alles wat de verschillende bestuurs- of directieleden graag zouden willen bereiken met en voor hun organisatie. Overleggen hierover verlopen moeiteloos en soepel. Onbewust hebben de directieleden dezelfde motivatie, focus en taal.

Er ligt waarschijnlijk een mooie, ambitieuze koers voor de organisatie. Voor elk van die bestuursleden is die koers helder en aanlokkelijk. Binnen een mum van tijd ontvouwen zich allerlei ideeën om die koers mogelijk te maken en 'uit te rollen' naar de rest van de organisatie. Dat uitrollen wordt vaak onderschat. Er wordt vanuit de motivatiestijl WENS te gemakkelijk gedacht over hoe lastig en taai dat proces in de praktijk kan zijn. Taken worden gedelegeerd naar mensen lager in de lijn: 'Zij regelen dat. Loopt wel los. Komt goed'.

En zo kan het gebeuren dat de 'WENS-directie' haar prachtige koers en goedbedoelde ambitie uitstort over de organisatie. De afdeling Communicatie wordt gevraagd om de koers helder en aantrekkelijk te verwoorden. Er komen infographics, praatplaten en roadshows met zeepkistpresentaties.

Maar de praktijk blijkt een stuk weerbarstiger. In de organisatie blijkt er scepsis en zelfs weerstand tegen de nieuwe koers te zijn. Het middenmanagement lijkt het verwezenlijken van de koers niet helemaal onder controle te hebben. Tot slot blijkt het uitrollen een stuk weerbarstiger, tijdrovender en duurder (want externe adviseurs en gespreksbegeleiders) uit te pakken dan gepland.

De kans is nu groot dat de wens van de nieuwe koers niet comfortabel genoeg meer voelt. Een ingewikkelde dynamiek dient zich aan. Problemen dienen zich aan. De oncomfortabele spanning van het conflict kan niet langer verdragen worden. Het systeem dat is afgesteld op plezier en comfort, wordt niet gevoed. Hoe duidelijker risico's, nadelen en valkuilen zich aandienen (scepsis, weerstand, hoge kosten) hoe eerder het onbewuste brein kiest voor een route die het snelst dopamine oplevert: de aandacht verleggen naar een nieuwe, nog 'onbezoedelde' wens. Met 'onbezoedeld' bedoel ik een vrije wens die nog niet besmet is met risico's. Het gevolg? We hoppen van de ene hype naar de andere: een van de directieleden heeft een gaaf en fris concept gezien bij een collegaverzekeraar om met AI de dienstverlening verder te verbeteren...

De aandacht voor de oorspronkelijke koers en ambitie verdwijnt. Wordt niet meer vanzelfsprekend geagendeerd. Voor de problemen die zich aandienen worden de ogen gesloten. Prangende issues worden verzacht, gebagatelliseerd of opgelost met een pleister.

Want veel liever gaat de aandacht naar dingen die leuk en prettig zijn. En daar ontstaat nieuwe energie. Voor een nieuw initiatief. Met prachtige kansen en mogelijkheden. Een initiatief dat misschien nog wel mooier en beter is dan het eerdere plan. Volgens het onbewuste script dat past bij de motivatiestijl WENS is het oké dat de focus verschuift naar de nieuwe wens die plezier en comfort oplevert.

Precies dat levert op z'n beurt op z'n minst gefronste wenkbrauwen op in de organisatie. De werkvloer, daar waar de nieuwe koers daadwerkelijk gerealiseerd moet worden, heeft duidelijkheid nodig. Denk aan een helder perspectief van de gewenste situatie, piketpalen, een stappenplan, leiderschap, steun, het praktisch vastklinken van nieuwe routines, vasthoudendheid en motivatie om de pittige klus waar waarschijnlijk niemand op zit te wachten, te klaren.

Bij het koffiehalen klinken uitspraken als:
'Hebben ze weer wat nieuws bedacht?'
'Ze weten niet wat ze willen...'
'Ach, het waait vanzelf weer over!'
'Joh, daar wordt toch niet op gestuurd.'

Grote kans dat de oorspronkelijke koers dus een stille dood sterft. En tegelijkertijd een deuk oplevert in de reputatie van het huidige bestuur. Wat ervoor zorgt dat volgende ambities, plannen en communicatieboodschappen minder serieus worden genomen. Het enthousiasme en eigenaarschap blijft bij de top van de organisatie. Die vervolgens op haar beurt teleurgesteld is over de gebrekkige motivatie en het aflatende eigenaarschap bij de medewerkers. De toon van de cultuur is gezet.

Motivatiestijl WENS is essentieel in de top van een organisatie. Het zorgt voor innovatie, signaleren van kansen en groei. Maar te veel WENS in een team, zet oogkleppen op dat team waardoor de blinde vlek groot is. Net zoals dat omgekeerd het geval is in een team met enkel mensen met een motivatiestijl PLICHT.

PLICHT: wat zie je in de bestuurlijke top van organisaties gebeuren?

Stel dat in het bestuur van een verzekeringsmaatschappij een directie of bestuurlijke laag bestaat uit mensen met de motivatiestijl PLICHT. Hier draait het om 'de winkel draaiend houden'. Het vertrouwen in hoe ze 't altijd hebben gedaan, is groot (vaak zonder dat ze dat zelf doorzien). Er is weinig zicht op komende trends, weinig innovatievermogen, weinig ruimte voor experimenten. Anticiperen op een snel veranderende wereld? Daar is geen tijd voor, want er ligt altijd wel weer een ad hoc klusje te wachten. De tijd en aandacht ligt bij lopende dossiers, bestellingen, afspraken, mailtjes, oplossen van problemen die zich nu aandienen.

Veel overleggen zullen waarschijnlijk gaan over dat wat er moet gebeuren. Een wetswijziging die doorgevoerd moet worden. De verbeterpunten uit het laatste onderzoek naar de medewerkerstevredenheid. Het jaarverslag. Het ophanden zijnde bezoek van de accountant. Het teruglopende aantal nieuw afgesloten polissen: hoe kan deze trend gekeerd worden? Het voldoen aan de verplichtingen vanuit de AVG. De signalen vanuit de organisatie dat er behoefte is aan een duidelijke koers. Een nieuw functiehuis inclusief beloningssystematiek, omdat er weinig mogelijkheden tot persoonlijke groei worden ervaren.

Alles wat ter tafel komt, heeft een paar gedeelde kenmerken:
- De agendapunten zijn waarschijnlijk en realistisch: er zitten geen gekke uitstapjes in de overleggen, kansrijke maar onhaalbare scenario's of leuke maar onhaalbare initiatieven.
- Ze hebben een zekere mate van urgentie en belang.
- Ze focussen op de korte- of hooguit middellange termijn.

Gesprekken en overleggen hierover verlopen moeiteloos en soepel. Onbewust hebben de directieleden dezelfde motivatie, focus en taal: wat gaat er mis als we dit vraagstuk niet oplossen? Welk probleem tackelen we als we hiermee aan de slag gaan? Wat kan er misgaan als we hier onze tanden in zetten?

Zitten er zuiver mensen met motivatiestijl PLICHT in de top, dan staat er een top die gezien wordt als stabiel en behoudend, waarin nieuwe ideeën niet veel kans hebben. De toon van de cultuur is gezet. Mensen met motivatiestijl WENS vinden al gauw dat er geen uitdaging of visie is. Er is weinig te vinden dat het leuk, lonkend en plezierig maakt.

Een langetermijnambitie en -koers ontbreekt vaak. Er zijn zoveel plichtjes die

eerst afgevinkt moeten worden, dat er nooit tijd is om na te denken over de toekomst. Zelfs op een heidag die als doel heeft om daarover te gaan (merk op dat de aanleiding voor zo'n heidag vaak voortvloeit uit een probleem), is de kans groot dat er toch nog eerst allerlei spoedmoetjes afgehandeld moeten worden.

En als er dan toch nagedacht wordt over die toekomst, dan valt op dat de voorstellen voorzichtig zijn en nog behoorlijk binnen de lijntjes. En als iemand al eens probeert om een gek, buiten de lijntjes langetermijninitiatief te opperen, dan zie je vaak dat de overige PLICHT'ers het kansrijke idee in de kiem smoren door de dappere inbrenger van het idee alle risico's en onmogelijkheden die automatisch in hun hoofd verschijnen toe te roepen:
'Dat gaat nooit lukken.'
'Zoiets hebben we als eens gedaan, maar dat kwam niet van de grond!'
'Daar zit niemand op te wachten.'
'Dat is veel te duur en complex.'
'Daar hebben we niet de juiste mensen voor...'

Mensen en teams met een sterke PLICHT-programmering proberen het conflict op te lossen door de dreiging volledig in kaart te brengen. Ze zijn een kei in eindeloos analyseren: nog één rapport, nog één risicoanalyse, nog één pilot. 'We zijn nog niet klaar', is hun mantra. Ze investeren enorme energie in het voorbereiden, maar komen niet tot uitvoering. De dreiging voelt te groot om de stap te zetten, dus blijven ze in de veilige zone van analyseren. 'Paralysis by analysis.'

Een organisatie met zuiver of overwegend mensen met motivatiestijl PLICHT in de top is weliswaar betrouwbaar en voldoet aan alle hygiënefactoren, maar is vaak niet in staat om een wezenlijke stap verder te komen. Het is alsof de organisatie (soepel) marcheert op de plaats.
Afhankelijk van de functie en verantwoordelijkheden in een organisatie, is motivatiestijl PLICHT noodzakelijk. Een afdeling Handhaving & Toezicht zal haar werk niet snel goed kunnen doen als er geen PLICHT'ers in het team zitten.

In tien jaar tijd leidden we vanuit Subconscious Impact zo'n 500 toezichthouders op. Bijna zonder uitzondering deelden alle toezichthouders een belangrijk kenmerk: ze hebben een gigantisch verantwoordelijkheidsgevoel. Daarnaast zijn ze erop getraind om direct te zien waar risico's schuilen. Het is hun taak om proceseigenaren daarvan bewust te maken. Toezichthouders hebben de neiging om zich eindeloos in te spannen. Regelmatig overwerken is meer standaard dan uitzondering: de werkdrukbeleving is groot. Ook is er een duidelijke impuls om verantwoordelijkheden van de ander over te willen nemen. Voor nieuwe ideeën of koersveranderingen is geen tijd: de volgende wetswijziging dient zich immers alweer aan...

Sommige beroepen, branches of functies vragen om een voorkeursmotivatiestijl zoals het voorbeeld hierboven laat zien. Herken je motivatiestijl PLICHT, dan zal de functie van toezichthouder je waarschijnlijk gemakkelijker af gaan dan wanneer je WENS herkent. Tegelijkertijd is motivatiestijl WENS broodnodig om te komen tot echt fundamentele vernieuwing.

WELK COLLECTIEF PATROON DIENT ZICH AAN?

Organisaties komen niet verder. Innovatie of verandering blijft hangen omdat er nog geen expliciet begrip is van de onbewuste motivatiestijlen en de bijbehorende gedragingen:

- Leiders praten alleen over de beloning: 'Denk aan wat het ons gaat brengen!'
- Medewerkers voelen dreiging maar durven dat niet te zeggen of doen dat onhandig.
- Er ontstaat een negatieve onderstroom.
- Niemand erkent dat het conflict normaal en logisch is.
- Iedereen blijft drijven op z'n onbewuste programmering.
- Collectieve teleurstelling, boosheid, uitzichtloosheid, cynisme, opbranden, moedeloosheid, apathie, miskenning treedt op.

Het onbewuste conflict wordt niet expliciet gemaakt en besproken. Laat staan dat het potentieel van beide motivatiestijlen ontsloten wordt om samen een verandering succesvol door te voeren. Tot op heden ondermijnt dit conflict als een stille saboteur elk veranderingstraject. Zonder dat we het doorhebben, richt dit enorme schade aan en komen we geen steek verder.

Gezien vanuit het onbewuste brein is dit een logisch en verklaarbaar fenomeen. Maar laten we er nu eens naar kijken met de rationaliteit van het bewuste brein.

POLARITEIT BEKEKEN MET HET BEWUSTE BREIN

Laten we nu eens kijken naar een organisatie waarin polariteit bewust wordt verwelkomd. Waarin het afwijkende geluid niet wordt gefilterd, maar actief wordt opgezocht. Waarin de vraag niet is 'wie heeft er gelijk?', maar 'wat is het goud in elk perspectief'? Er is geen sprake van 'wie weet het het beste'. Ons onbewuste brein steigert bij de gedachte alleen al. Het bewuste en rationele brein weet dat het meer waarde oplevert als elk inzicht is verkend en meegewogen. Het vindt dit de normaalste zaak van de wereld. Waarom zou je een visie van een ander niet inlijven als dat de gezamenlijke oplossing beter maakt?

Een gouden cultuur is geen cultuur zonder conflict. Het is een cultuur waarin conflict effectief is en polariteit wordt verwelkomd als teken dat er iets waardevols op tafel ligt. Een cultuur waarin het schuren niet wordt vermeden maar wordt gezocht. Omdat iedereen snapt: daar waar het schuurt, ligt potentieel om samen te groeien.

Dit is de gouden cultuur waar veel organisaties naar streven. Het mooie is: je kunt direct starten met het bouwen van die cultuur. Niet door een duur cultuurveranderingstraject. Niet door externe

consultants. Maar door te beginnen bij jezelf en de mensen om je heen.
Deze cultuur rust op drie fundamenten die je inmiddels herkent:

1. Gelijkwaardigheid
Dit is de + + levenspositie vertaald naar het collectief. Wij zijn samen oké, goed, waardevol. Iedere medewerker heeft een waarheid, een waardevol stukje goud in handen. De PLICHT-stem is even belangrijk als de WENS-stem. De introvert die nadenkt voordat hij spreekt, is even waardevol als de extravert die hardop denkt. De jonge medewerker die net binnenkomt met frisse ogen, is even relevant als de senior die al jaren meeloopt. Gelijkwaardigheid betekent niet dat iedereen gelijk is. Het betekent dat ieders perspectief ertoe doet.

2. Toegevoegde waarde als kompas
Het gaat niet om je best doen, veel uren werken of veel jaren op de teller zetten. Leidend is de waarde die je toevoegt (perceptiepiramide niveau 4). Een waarde die wordt vermenigvuldigd door polariteit, door de verschillen. De PLICHT-stem die wijst op een risico voegt waarde toe. De WENS-stem die een nieuwe mogelijkheid ziet voegt waarde toe. Samen voegen ze meer waarde toe dan ze alleen ooit hadden gekund.

3. Beide breinsystemen maximaal benut
We varen comfortabel op ons onbewuste brein (systeem 1) dat snel reageert, patronen herkent en ons door de dag loodst. Dat onbewuste brein maakt ieder van ons uniek en laat ons inzichten en ideeën hebben die niemand anders op precies die manier zou bedenken.

We benutten de kracht van het trage, rationele en bewuste brein (systeem 2) dat in staat is om DOELEN te stellen, te reflecteren en bij te sturen.

In een gouden cultuur werken beide systemen samen. Het onbewuste brein mag er zijn met al zijn voorkeuren en reacties. Maar het bewuste brein neemt de regie als het ertoe doet. Dat is het moment waarop de motivatiestijlen PLICHT en WENS samen komen tot DOEL.

POLARITEIT EN DE PERCEPTIE-PIRAMIDE: VAN VIJAND NAAR BONDGENOOT

Je hebt in dit boek de perceptiepiramide leren kennen. Je zag hoe we anderen onbewust op een bepaald niveau plaatsen. Laten nog één keer de perceptiepiramide erbij pakken en de werking van polariteit op alle niveaus bekijken.

Op perceptieniveau 0 en 1 levert polariteit een slagveld op. Hier is polariteit ineffectief en destructief: verschillen worden niet getolereerd. De ander met zijn afwijkende mening is de vijand. De PLICHT-collega is die zeurpiet die alles moeilijk maakt. De WENS-collega is die dromer die nooit iets afmaakt. We pushen ons eigen gelijk, ketsen het perspectief van de ander af en verspillen onze energie aan (onbewuste) spelletjes en strijd in plaats van aan vooruitgang. Dit is waar de meeste teams blijven steken. Niet omdat ze incompetent zijn. Niet omdat ze niet willen. Maar omdat niemand heeft laten zien dat er een andere weg is.

Op perceptieniveau 2 en 3 begint er in meer of mindere mate iets te verschuiven. Hier is de omgang met polariteit al constructiever. De verschillen worden beter verdragen. We zien dat de ander soms een punt heeft. We maken ruimte voor hun input. We onderzoeken voorzichtig wat er achter een afwijkend perspectief zit. Maar nog steeds zijn we bezig met beïnvloeding: hoe krijg ik de ander zover dat hij mijn idee accepteert? En dan, op perceptieniveau 4, gebeurt er iets magisch. De vraag verandert. Het is niet langer ‘Hoe overtuig ik de ander?’, maar ‘Wat kunnen wij samen zien dat we alleen niet zagen?’.

Op dit niveau transformeert polariteit: ik en jij wordt wij. Verschillen worden niet langer gezien als obstakel, maar als trainingsgewicht en daarmee kracht. Verschillen werken juist creatief. De PLICHT-stem en de WENS-stem zijn niet langer tegenstanders maar bondgenoten. Samen vormen ze een completer beeld dan elk van hen alleen had kunnen zien.

De kracht van diversiteit in strategieën
In een gouden cultuur worden de strategieën WERKEN, PAKKEN en ONTVANGEN niet gezien als persoonlijke voorkeuren waar je mee moet dealen, maar als collectief kapitaal dat je slim inzet.

WERKEN: mensen met voorkeursstrategie WERKEN zorgen voor betrouwbaar realisatievermogen. Zij zijn degenen die de schouders eronder zetten en niet stoppen voordat het af is. Zij brengen de vasthoudendheid die nodig is om door te zetten als het taai wordt.

PAKKEN: mensen met voorkeursstrategie PAKKEN brengen energie, regie en doorbraakkracht. Zij doorbreken impasses en zorgen dat er knopen worden doorgehakt. Zij brengen de daadkracht die nodig is om in beweging te komen.

ONTVANGEN: mensen met voorkeursstrategie ONTVANGEN leveren rust, analyse en vernieuwende inzichten. Zij zien patronen die anderen missen en komen met ideeën die niemand had verwacht. Zij brengen de reflectie die nodig is om de juiste dingen te doen.

Drie verschillende strategieën die elk hun eigen kracht hebben. Een team dat alleen uit werkers bestaat, werkt hard maar mist vernieuwing. Een team dat alleen uit pakkers bestaat, heeft energie maar mist uitvoeringskracht. Een team dat alleen uit ontvangers bestaat, heeft ideeën maar mist daadkracht. In een team waar polariteit effectief wordt, worden alle strategieën ingezet.

In een gouden cultuur weet iedereen welke strategie hij van nature heeft. En iedereen weet welke strategieën de anderen hebben. Niet om elkaar in hokjes te stoppen, maar om elkaar slim in te zetten. Alleen samen vormen ze een onverslaanbare combinatie.

Je kunt een cultuur horen. Letterlijk. Luister naar de zinnen die door de gangen klinken, de woorden die in vergaderingen vallen, de gesprekken bij de koffieautomaat. Ze vertellen je alles over waar een organisatie staat.

Het geluid van een onbewuste sabotagecultuur, een cultuur waar polariteit onbewust wordt onderdrukt, hoor je bijvoorbeeld:

'Ze hebben weer eens wat bedacht...' (PLICHT-medewerker ten aanzien van een WENS-bestuur)
'Hoezo wordt mijn geniale idee niet direct opgepikt?' (WENS-medewerker die enkel vanuit de strategie ONTVANGEN aangestuurd wordt)
'Dat moeten we...' (PLICHT-cultuur zonder eigenaarschap)
'Dat komt wel goed, joh!' (WENS-optimisme dat risico's wegpoetst)
'Ik vind het zo'n onzin!' (PUSH zonder onderzoek)
'We zien wel hoe het loopt...' (WENS-vrijblijvendheid zonder eigenaarschap)
'Ik ga dat dus echt niet doen...' (Afhaak-PUSH door gevoel van niet gehoord zijn)
'Dat gaat nooit werken!' (Oordeel-PUSH zonder opening)

Het geluid van een bewuste gouden cultuur, in een cultuur waar polariteit bewust wordt gezien als de brandstof voor gezamenlijke groei, hoor je bijvoorbeeld:
'Waar willen we naartoe?' (verbeeldingsvermogen en creativiteit van de **WENS**)
'We gaan het gewoon doen' (geïnternaliseerd **DOEL**)
'Welke ideeën heb jij? Wat zou goed kunnen werken?' (oprechte nieuwsgierigheid vanuit gelijkwaardigheid)
'Wat is het goud in jouw idee?' (de gezamenlijke zoektocht naar waarde)
'Hoe helpt dit ons verder richting ons doel?' (het gezamenlijke kompas dat richting geeft)
'Welke valkuilen moeten we vermijden?' (realisme van de **PLICHT**)
'Hoe zullen we dit aanpakken?' (gezamenlijke ambitie, focus en daadkracht)

Dit is de taal van een cultuur waar polariteit is getransformeerd tot een bron van kracht om samen fundamenteel verder te komen.

DE PRIJS VAN ONBEWUST GEDOE

Hoe zorg je er nu voor dat je deze krachtbron, die polariteit is, kunt aanboren? Dat begint bij het eerlijk onder ogen zien van wat het nu kóst.

Eerder in dit boek las je dat organisaties naar schatting 20 tot 60% van hun potentieel verliezen aan gedrag dat niets bijdraagt aan vooruitgang. Een forse bandbreedte. Laat me hem onderbouwen, laag voor laag.

Laag 1: directe conflicttijd

De gemiddelde werknemer besteedt 2,8 uur per week aan het navigeren van conflicten op de werkvloer. Dat is 7% van een werkweek. Hiermee bedoel ik niet het oplossen van inhoudelijke meningsverschillen, maar het gedoe eromheen: de spanning, de vermijding, het politieke

'WE GAAN HET GEWOON DOEN!'

Samen een bewust DOEL gesteld?
Dit is wat je hoort:

WE	**Niet ik, niet jij, niet zij, maar wij.**
GAAN	**Beweging richting, intentie.**
HET	**het DOEL dat helder en richtinggevende is.**
GEWOON	**De vanzelfsprekendheid van iets dat haalbaar voelt.**
DOEN	**Actie, geen gepraat.**

manoeuvreren, het bijkomen. Dit komt uit het CPP Global Human Capital Report (2008), een grootschalig onderzoek onder werknemers in negen landen. De vervolgmeting van diezelfde onderzoekers in 2022 laat zien dat het erger is geworden: werknemers besteden inmiddels gemiddeld meer dan vier uur per week aan conflict.

Laag 2: managementtijd

Runde en Flanagan schatten in hun boek *Becoming a Conflict Competent Leader* (2007) dat managers 20 tot 40% van hun totale werktijd besteden aan het hanteren van conflicten en interpersoonlijke dynamiek. De Harvard Business Review bevestigt dit: onderzoekers vonden dat managers gemiddeld meer dan 20% van hun tijd kwijt zijn aan teamconflicten. Dat is één op de vijf werkdagen. Volledig besteed aan gedoe dat niets oplevert.

Laag 3: disengagement

Gallup meet jaarlijks hoe betrokken werknemers bij hun werk wereldwijd zijn. De resultaten zijn ontnuchterend. In 2024 was slechts 21% daadwerkelijk engaged (betrokken, gemotiveerd, productief). Van de overige 79% is het grootste deel van de werknemers (62%) 'not engaged': ze doen wat ze moeten, maar niet meer dan dat. De resterende 15% van de werknemers is 'actively disengaged': zij werken actief tegen, Ze ondermijnen doelen, verspreiden negativiteit en remmen hun omgeving af.

Gallup schat de totale kosten van lage engagement op $8,9 biljoen per jaar: 9% van het mondiale bruto binnenlands product. En het wordt erger: alleen al de daling van 23% naar 21% engagement in 2024 kostte de wereldeconomie naar schatting $438 miljard aan extra verloren productiviteit (Gallup, 2025).

Laag 4: de onzichtbare laag

En dan is er nog alles wat geen enkel onderzoek meet. De briljante suggestie die niet werd uitgesproken omdat het niet veilig voelde. Het talent dat vertrok omdat het niet gezien werd. De innovatie die niet plaatsvond omdat het afwijkende perspectief werd weggemanaged als 'weerstand'. De vergadering die een uur duurde maar in twintig minuten klaar had kunnen zijn als mensen écht naar elkaar hadden geluisterd.

Deze lagen zijn niet optelbaar. Ze overlappen. Een manager die conflicten hanteert, is tegelijkertijd een disengaged medewerker die tijd verliest. Maar de lagen versterken elkaar wél. Wanneer je ziet dat conflicttijd alleen al 7% kost, managementtijd van conflicten rond de 20-40% ligt, en engagement bij slechts 21% bestaat, wordt het aannemelijk dat organisaties een substantieel deel van hun potentieel verliezen door gedrag dat niets bijdraagt aan vooruitgang. Het exacte percentage verschilt per organisatie, per team, per cultuur. Maar de orde van grootte is herkenbaar.

Het pijnlijke is: die conflicten gaan bijna nooit over de inhoud van het werk. Ze gaan over de onderlinge verhouding. Over macht, autonomie, veiligheid en waardering. Over twee roodgloeiende amygdala's die elkaar bestoken vanuit onbewuste programmering. Precies het mechanisme dat ik in dit boek zo uitvoerig heb beschreven en dat je nu herkent.

WAT LEVERT HET OP: DE BELOFTE VAN POLARITEIT

Het potentieel dat nu verloren gaat, komt onmiddellijk weer vrij zodra je polariteit bewust gaat benutten. Een organisatie die polariteit leert benutten, bespaart tijd die nu wordt verspild aan onbewuste, emotionele onbewuste gedragingen. De eindeloze vergaderingen waar niemand echt luistert. De conflicten die onder de oppervlakte sudderen. De weerstand die omzeild moet worden. De besluiten die teruggedraaid worden omdat ze nooit echt gedragen waren.

Gallup heeft berekend wat er zou gebeuren als alle organisaties wereldwijd het engagementniveau zouden bereiken van de best presterende organisaties waar zo'n 70% van de medewerkers engaged is. Het antwoord: $9,6 biljoen aan extra productiviteit per jaar.

Dat is niet het verschil tussen 'slecht' en 'perfect'. Het is het verschil tussen de gemiddelde organisatie en de organisaties die het engagement al hebben weten te verhogen. Geen fantasiegetal, maar een berekening op basis van de meetbare relatie tussen engagement en bedrijfsresultaten.

Stel je voor wat er in jouw team gebeurt als die 2,8 uur aan conflicttijd per medewerker per week halveert. Als je manager niet meer 20% van de tijd bezig is met gedoe, maar die tijd besteedt aan het faciliteren van samenwerking. Als alle stemmen in je team of organisatie ruimte krijgen om hun goud te delen.

De productiviteit stijgt omdat mensen werken aan DOELEN die ze zelf hebben geformuleerd. Niet aan taken die zijn opgelegd. Niet aan plichten die moeten. Niet aan wensen die vervliegen. Maar aan doelen die leven. Doelen waaraan ze zich gecommitteerd hebben met hun bewuste brein.

De innovatie neemt toe omdat het afwijkende geluid actief podium wordt gegeven. Elke medewerker wordt een potentiële bron van vernieuwing. De WENS-stem die een kans ziet. De PLICHT-stem die een risico signaleert. De werker, pakker en de ontvanger die allemaal hun eigen bijdrage leveren. Allemaal stemmen die nu collectief gewaardeerd worden.

De werkdruk daalt, niet omdat er minder werk is, maar omdat de energie anders stroomt. Niet meer vechten tegen de ander. Niet meer bewijzen dat je gelijk hebt. Niet meer omzeilen van weerstand. Maar samenwerken. Waarbij je het dagelijks handelen continu toetst aan het DOEL-kompas. Echt samenwerken. Waarbij het verschil tussen mensen geen bron van frustratie is maar van kracht.

En misschien wel het belangrijkste: mensen worden gelukkiger. Niet het oppervlakkige geluk van een leuk teamuitje, maar het diepe geluk van betekenisvol werk. Van bijdragen aan iets groters. Van gezien worden in wie je bent. Van deel uitmaken van een 'wij' dat samen meer bereikt dan je alleen ooit had gekund.

GOUDEN STAPPEN: POLARITEIT BENUTTEN IN JOUW CULTUUR

Graag roep ik alle leiders (formeel of informeel) op om actief het menselijk potentieel te ontsluiten. Om alle waarheden te inventariseren en actief het podium te geven. Om de polariteit in het team te koesteren, op waarde te schatten en bewust te benutten zoals dat nog weinig gebeurt. Je draagt bij aan betere besluitvorming, snelheid en efficiency. Maar veel belangrijker nog: je laat eenieder leren dat wij mensen gelijkwaardig zijn. Dat we allemaal een waarheid hebben die ertoe doet. Dat we vaak ogenschijnlijk botsen aan de buitenkant van onze belevingswereld, maar dat we elkaar veilig en stevig vinden in de diepere lagen van diezelfde belevingswereld. Daar zijn we samen in staat om de mooiste successen te realiseren.

Hierna vind je enkele praktische stappen waarmee je morgen kunt beginnen. Sommige zijn groot, andere klein. Begin waar het kan. Elk stapje draagt direct bij aan een andere perceptie.

1. Begin bij je eigen reactie op verschil.
De volgende keer dat iemand iets zegt waar je het niet mee eens bent, pauzeer. Merk op wat er in je gebeurt. De impuls om te reageren, te corrigeren, je eigen punt te maken. Laat die impuls even. En vraag in plaats daarvan: 'Interessant. Waarom is dit zo belangrijk (voor ons)?'

2. Zoek de polariteit actief op.
Wie in je team denkt het meest anders dan jij? Dat is precies de persoon die je nodig hebt. Nodig die persoon uit voor koffie. Niet om het eens te worden, maar om te begrijpen. Stel vragen: PULL. Geef podium. Vind het goud.

3. Introduceer de goud-vraag in vergaderingen.
Elke keer als iemand een idee presenteert en er weerstand komt, stel de vraag: 'Wat is het goud in dit idee?' Laat de mensen in het team eerst de waarde zoeken voordat ze mogen bekritiseren. Dit alleen al transformeert de dynamiek.

4. Nodig de stille stemmen uit.
In elke groep zijn er mensen die minder snel spreken. Vaak zijn dat de ontvangers, de introverten, de mensen die eerst nadenken. Hun perspectief is niet minder waardevol… het is anders waardevol. Creëer ruimte. Vraag expliciet. Wacht op het antwoord. Vergroot het antwoord uit met doorvragen: 'En waarom is dat belangrijk? En waarom is dát belangrijk?'

5. Maak de motivatiestijlen bespreekbaar.
Deel dit boek. Bespreek de concepten. Laat mensen herkennen welke stijl ze hebben. Niet om te labelen, maar om te begrijpen: 'Ah, jij herkent meer PLICHT en daarom zie je de risico's. Waardevol. Ik herken meer WENS en daarom ga ik nu voorbij aan het onbewuste ongemak omdat ik erop vertrouw dat jij mijn blinde vlek hebt. Samen zien we meer.'

6. Formuleer DOELEN zoveel mogelijk samen.
Niet top-down opleggen. Niet bottom-up laten zweven. Maar samen, met alle stemmen aan tafel. Laat de WENS-stem dromen. Laat de PLICHT-stem toetsen. Smeed ze samen tot een DOEL dat van iedereen is. Is er een opgelegd doel? Formuleer dan samen wat jullie gezamenlijke DOEL is, naast het opgelegde doel.

7. Vier het verschil.
Maak expliciet hoe polariteit heeft bijgedragen aan een goed besluit. Als Jacques niet had gewezen op dat risico, waren we in de problemen gekomen. Als Inez niet had aangedrongen op die kans, hadden we hem gemist. Samen zagen we wat we alleen niet hadden gezien.

8. Wees geduldig en volhardend.
Cultuur verandert niet in een dag. Oude patronen zijn taai. Er zullen momenten zijn waarop je terugvalt in PUSH. Momenten waarop de polariteit weer gaat schuren in plaats van verrijken. Dat is oké. Sta op. Begin opnieuw. Elk stapje telt.

VAN SABOTAGE NAAR SUCCES – HET BESTE VAN TWEE BREINSYSTEMEN AAN HET WERK

Je kent nu de successleutel die alles verbindt: het benutten van polariteit. Van het verschil dat we zo graag willen wegwerken, maar dat juist de bron vormt van alles wat we zoeken: vernieuwing, verbinding, samen écht verder komen.

Onbewust saboteren we verschillen in opvatting. De saboteur met zijn vele gezichten ondermijnt ons eigen potentieel, dat van anderen, van ons team en onze organisatie. Het bewuste succes ligt echter in het juist uitvergroten van wat we altijd hebben geprobeerd te vermijden. De polariteit gezond, veilig en waarderend uitvergroten. Waarheden naast elkaar zetten in plaats van ze elkaar te laten verdringen.

Het ontginnen van polariteit is het goud in je cultuur

Misschien denk je: 'Dit klinkt mooi, maar het is een utopie. De werkelijkheid is weerbarstiger. Mensen zijn nu eenmaal zoals ze zijn. Organisaties zitten vast in hun patronen. Er is geen tijd, geen ruimte, geen draagvlak voor dit soort verandering.'

Terecht punt. Dit nieuwe inzicht staat immers loodrecht op wat ons onbewuste brein wil geloven. En dat onbewuste brein leest, denkt, interpreteert, toetst én besluit voor het overgrote deel van de tijd.

Maar je weet nu: de sleutel is er. Hij ligt voor het grijpen. Het enige wat je nodig hebt? De bereidheid om deze waarheid te accepteren met je logische, rationele en bewuste brein.



DIT HOOFDSTUK IN EEN NOTENDOP

De organisatie die snapt
dat polariteit de échte brandstof
is voor gezamenlijke groei,
ontsluit haar grootste
onbenutte potentieel
en beweegt van onbewuste sabotage
naar bewust succes.