

De filosofie van de paradox

STURING EN RUIMTE IS EEN NIEUW MANAGEMENTCONCEPT DAT INSPEELT OP DE PARADOX VAN HET VERENIGEN VAN MAXIMALE RUIMTE MET MAXIMALE STURING. HET NCSI BEKROONDE DIT CONCEPT MET DE PRIJS VOOR HET BESTE SOCIAAL INNOVATIEVE IDEE VAN 2009.

Daphne Depassé

Henk Roelofs, directeur innovatie en bedrijfsvoering van Waterschap De Dommel, en Leo van de Vorst, adviseur en een van de oprichters en partners van ProvenResense, zijn de bedenkers van het concept. De jury van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) vond Sturing en Ruimte een “inspirerend concept dat ook heel herkenbaar is voor andere bedrijven”. “Het is een spannend traject waarbij bewust grenzen worden opgezocht en steeds op een andere manier tegen managementvraagstukken aan wordt gekeken. Daarin herkennen wij de kern van sociale innovatie”, aldus het juryrapport. Van de Vorst is ruim twintig jaar actief als adviseur, onder andere op het gebied van complexe veranderingen. “Ik merkte in de adviespraktijk eigenlijk twee managementstromingen. Aan de ene kant de stroming vanuit sturing: management dashboards en INK-modellen – vooral gericht op cijfers, prestaties, meten, vastleggen en controle. Aan de andere kant de stroming die gericht is op ruimte voor de professional: ruimte om naar eigen inzicht te kunnen handelen, zelfsturende teams, coachend leiderschap en evolutionaire ontwikkeling. De tegenstellingen tussen deze stromingen werden steeds groter – ze dreven uit elkaar. Dat vond ik doodzonde, want ik geloof in beide. In mijn adviezen bracht ik deze werelden veel meer samen en dat ben ik op een gegeven moment Sturing en Ruimte gaan noemen: het creëren van een beweging, waarbij het maximaliseren van sturing en ruimte centraal staat.” Een aantal jaren geleden zette Van de Vorst dit concept op papier, maar hij merkte dat hij er niet verder mee kwam. In de tussentijd had hij Roelofs leren kennen door een opdracht bij Waterschap De Dommel en zij bleken geestverwanten. “Het management bij het waterschap was vanuit de algemeen directeur sterk gekleurd door vrijheid en ruimte”, vertelt Roelofs. “Met zowel innovatie als bedrijfsvoering in mijn portefeuille, had ik niet alleen behoefte aan ruimte, maar ook aan sturing. De gedachte van het maximaliseren

van sturing en ruimte intrigeerde mij en ik was geïnteresseerd in hoe je deze denkwijze goed onderbouwd en geanalyseerd kon krijgen.” Roelofs en Van de Vorst besloten samen het concept verder vorm te geven en ontwikkelden in anderhalf à twee jaar tijd het volledige gedachtegoed. Het ontvangen van de prijs van het NCSI in januari 2009 gaf een extra stimulans om het geheel af te maken en te publiceren in een boekje dat in eigen beheer is uitgegeven en is uitgereikt aan alle medewerkers van Waterschap De Dommel.

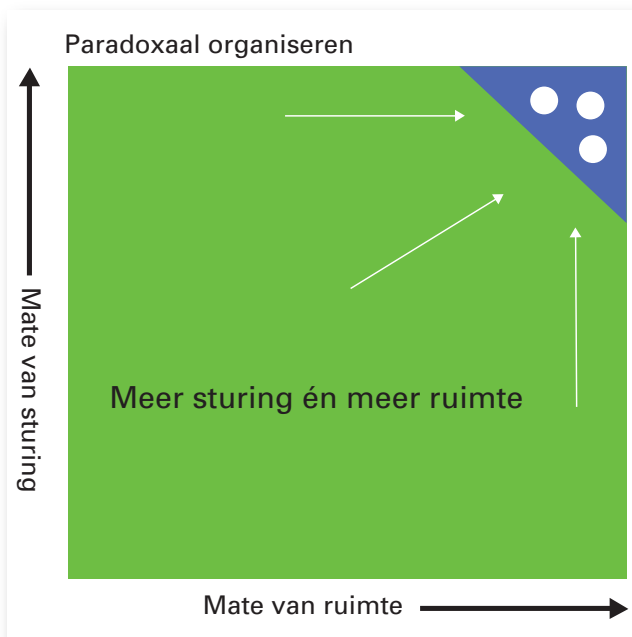
Nieuwe manier van denken

Het managementconcept Sturing en Ruimte is geen nieuw model met stappen en formules. Het is een nieuwe manier

Besmettelijk gedachtegoed

Henk Roelofs en Leo van de Vorst dragen dit nieuwe denken uit door het gedachtegoed verder verspreiden. Het manuscript van het boek *Sturing en Ruimte* (ISBN 978 90 813838 1 3) ligt nu bij uitgeverij Kluwer. Het zal 20 mei 2009 in de winkels te verkrijgen zijn. Aan dit boek wordt een online quick-scan gekoppeld, waarin organisaties hun positie kunnen markeren. De NSCI-prijs van 50.000 euro is bedoeld voor het uitwerken en zichtbaar maken van het managementconcept binnen Waterschap De Dommel. Dit geld gebruiken zij voor een tweede boek waarin zij het ‘hoe’ van het concept beschrijven aan de hand van zes praktijkvoorbeelden.



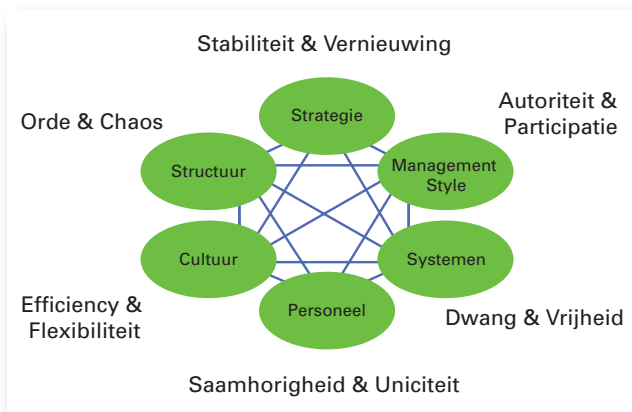


Figuur 1

van denken. Het concept is gebaseerd op de filosofie van de paradox. Dit komt voort uit de overtuiging dat er vier benaderingen zijn om keuzes te maken: puzzelen (om te komen tot de optimale oplossing), onderhandelen (de juiste balans zoeken bij meerdere oplossingen), de oplossing van een dilemma (keuze uit twee oplossingen – of/of) en de benadering van de paradox. Roelofs en Van de Vorst hebben de overtuiging dat het tijd is om niet meer te denken vanuit het Nederlandse poldermodel. Zij brengen de paradox in het denken tot uiting, omdat dit het leiderschap van het management kan versterken.

De begrippen ‘sturing’ en ‘ruimte’ worden geïntroduceerd als tegengestelde begrippen. Zoals Roelofs en Van de Vorst het beschrijven: sturing is elke vorm van beïnvloeding, gericht op het realiseren van doelen. Ruimte is het loslaten van elke vorm van beïnvloeding in de doelrealisatie.

Het denken vanuit de filosofie van de paradox betekent in



Figuur 2

de praktijk: de en/en-benadering; het zijn twee tegenstellingen die tegelijkertijd allebei waar kunnen zijn. “Er is één verboden woord: namelijk ‘of’”, legt Van de Vorst uit. “Je moet ‘of’ vervangen door ‘en’. Wij geloven dat het één het ander niet uitsluit en dat ze elkaar juist kunnen versterken door paradoxaal sturing en ruimte te maximaliseren.”

Van de Vorst geeft als voorbeeld de vraag die nu bij veel bedrijven speelt: moeten we bezuinigen of innoveren? “In ons denken gaat het niet om ‘of’, maar om ‘en’”, legt Van de Vorst uit. “En dat betekent: maximaal bezuinigen en maximaal innoveren. Als je op die manier naar de materie kijkt (alles is ‘en’), dan krijg je hele andere vergezichten. Door bewust de uitersten in tegenstellingen op te zoeken en elke tegenstelling te zien als mogelijke reële situatie, ontstaat de nieuwe manier van denken.”

Twaalf waarheden

Als basis van het concept zijn twaalf waarheden gedefinieerd gebaseerd op de zes aspecten van het ESH model¹: strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur. Elk van deze aspecten is gekoppeld aan de polen sturing en ruimte, waardoor de twaalf waarheden ontstaan: stabiele vernieuwing (strategie) én chaotische orde (structuur) én dwangmatige vrijheid (systemen) én unieke saamhorigheid (personeel) én autoritaire participatie (managementstijl) én efficiënte flexibiliteit (cultuur). Het is de kunst om meervoudig te kijken naar dit totaal, alle twaalf termen als ‘waar’ te beschouwen en te proberen om deze maximaal te benutten.

Om het concept optimaal te kunnen toepassen is het PAR-model ontwikkeld: het proces van Positie markeren, het vastleggen van de veranderAmbitie en het uitvoeren van de Reis. Het denken volgens dit nieuwe concept begint bij het bepalen van de positie aan de hand van de twaalf waarheden. Roelofs: “Dat betekent meervoudig kijken naar de zes aspecten: strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur. Waar sta je als organisatie? Hoeveel ruimte is er per aspect en hoeveel sturing?”

Vervolgens worden de veranderambities bepaald. Van de Vorst: “Bij de positiebepaling is duidelijk geworden dat je op bepaalde gebieden beter scoort op ruimte dan op sturing, en andersom. Alle zes variabelen zouden rechtsboven uit moeten komen (zie figuur 1), want dan heb je het maximale uit alles te pakken. Dat is de regenboog met de pot met goud. Daar kom je nooit, maar het gaat erom dat je vanuit het maximale gaat denken. Je gaat niet meer voor het compromis. Dat is de essentie.”

“Je laat je intellectueel uitdagen om te bedenken hoe je op één as kunt maximaliseren”, vult Roelofs aan. Het enige wat hierbij belangrijk is, is dat je op de andere as niet wilt inleveren. En zolang je dat doet, ga je naar rechtsboven.



Henk Roelofs

Het gaat er dus om dat je altijd de twee basisvragen stelt: hoe kan ik nog meer sturen, zonder op ruimte in te leveren? En hoe kan ik nog meer ruimte creëren, zonder op sturing in te leveren?”

Na het uitspreken van de ambities worden de concrete reisdoelen geformuleerd, waarop de reis begint. Ook de reis – de uitvoering van de verandering – is gebaseerd op de twaalf waarheden. “Tijdens de reis blijf je voortdurend je positie meten. En zo maak je de cyclus rond”, aldus Van de Vorst.

Integrale benadering

Roelofs benadrukt de integrale benadering van het concept. “De twaalf waarheden geven een volledige kijk op een organisatie en deze integrale benadering dwingt om vooraf over alle organisatieaspecten na te denken. Dit is essentieel: je kunt er een aspect uithalen, maar je moet het in de totale context blijven beschouwen. Je kunt niet iets verbij-

zonderen.” Daarom moeten organisaties ook niet beginnen aan specifieke veranderingstrajecten, vindt Van de Vorst. “Veel organisaties benoemen bijvoorbeeld een cultuuromslag als project. Niet doen! Je kunt dat niet uitzonderen van het geheel. Het integraal denken is de essentie. In ons concept gaat dit bijna vanzelf doordat je jezelf uitdaagt om rechts bovenaan te beginnen met denken. Op die manier is het onmogelijk dat je op de andere vijf aspecten vanuit een traditionele manier blijft denken.”

Bij Waterschap De Dommel voerde voorheen vooral ruimte de boventoon. Roelofs: “Wij hebben vooral sturing toegevoegd. Dat hadden we al eerder geprobeerd, bijvoorbeeld met de implementatie van een kwaliteitsmodel, maar dit werd vervolgens toch weer vanuit ‘ruimte’ ingevuld, waardoor het niet werkte. Er zat geen verbinding tussen de werelden van sturing en ruimte. We zijn nu anders gaan sturen.”

Roelofs vertelt dat er intussen een groot aantal veranderingen is bewerkstelligd en dat ze tot andere oplossingen ko-



Leo van de Vorst



men door deze manier van denken. “We hebben bijvoorbeeld op dit moment een hoofdkantoor en drie regionale kantoren”, licht hij toe. “In de praktijk functioneren deze regiokantoren niet optimaal: de nadelen zijn groter dan de voordelen. Met de nieuwe manier van denken pakken we dit anders aan. We hebben een aantal kaders gesteld en hebben tegen de medewerkers gezegd: jullie mogen de oplossing bedenken en wij conformeren ons hieraan. De motivatie om dit op deze manier te op te lossen zit in sturing en ruimte. Dit hadden wij zelf anders nooit bedacht. Het mooie van dit denken is dat je je creativiteit verhoogt en dat je je oordeel uitstelt. Het ‘of/of’-denken, zet je automatisch al op een oordeel. Door dit oordeel uit te stellen, creëer je veel meer ruimte om tot innovatieve oplossingen te komen.”



Prisma organiseert activiteiten voor informatieprofessionals, zoals kennismiddagen, bedrijfsbezoeken, masterclasses en studiereizen. En Prisma is initiatiefnemer van de Verkiezing Informatieprofessional van het Jaar.

Programma 2009:

- 14 mei: Kennismiddag bij Swets met een vernieuwend programma.
- 27 mei: Cursus Fundamentals of Finance.

Benieuwd naar de activiteiten van Prisma of lid worden? Kijk op www.prisma.nl of neem contact op met Erwin la Roi (secretaris) via erwin@hatch.nl

Het denken volgens dit concept is nu geïntegreerd in de organisatie van Waterschap De Dommel. Het is een taal geworden. En niet alleen op management- of directieniveau; ook de medewerkers zijn erbij betrokken. “Voorheen waren managementvraagstukken mijn persoonlijke vraagstukken. Nu zijn het vraagstukken van de organisatie geworden”, aldus Roelofs. “Dit nieuwe denken moet in de genen gaan zitten en dat kost natuurlijk tijd. Dit is ook niet iets wat je één keer toepast om een half jaar later te gaan kijken wat eruit is gekomen. Dat is weer het oude denken. Dit model is een meer inspirerende manier van sturing, waar je elke dag mee bezig bent. Het is een intellectuele uitdaging die helpt om snelle conclusies te vermijden en creativiteit te verhogen. Door anders te denken en bewust tegenstellingen op te zoeken, ontstaat een nieuwe manier van handelen.”

Volgens Roelofs en Van de Vorst werkt dit concept voor elke organisatie. Altijd. De essentie zit in het meervoudig kijken en het ‘en/en’-denken. Zolang je dit toepast, gaat het vanzelf. Van de Vorst vertelt dat je met deze andere manier van denken alle managementmodellen compleet kunt weglaten. “Je hoeft niets meer met al die modellen – het enige wat je doet is streven naar rechtsboven.”

Elke organisatie kan het eenvoudig toepassen en klein beginnen. “Pas dit nieuwe denken een keer toe op een probleem en zie dat je tot een andere oplossing komt. Als je het één keer hebt gedaan, zit het in je denken: je raakt geïnfecteerd en het laat je niet meer los. Dit is een besmettelijk gedachtegoed; zo denken wij over tien jaar met 16 miljoen Nederlanders.” **IK**

Daphne Depassé is freelance informatie- en kennismanager en bestuurslid van Prisma (daphne@depasse.nl).

Noot:

1. ESH model: Evenwichtig, Samenhangend en Heterogeen. Kor en Wijnen, 2001

IK?



Ik lees IK. En u?

Kennis, innovatie, life long learning... IK besteedt er aandacht aan d.m.v. artikelen over de achtergronden, nieuwe inzichten, voorbeelden uit de praktijk, literatuursignaleringen.

Verplichte kost voor informatieprofessionals.

Een jaarabonnement kost € 69 (excl. btw).

Abonnees krijgen - bovenop eventuele andere kortingen - 20% korting op de prijs van alle door Essentials georganiseerde congressen, masterclasses en workshops.

www.ikmagazine.nl