



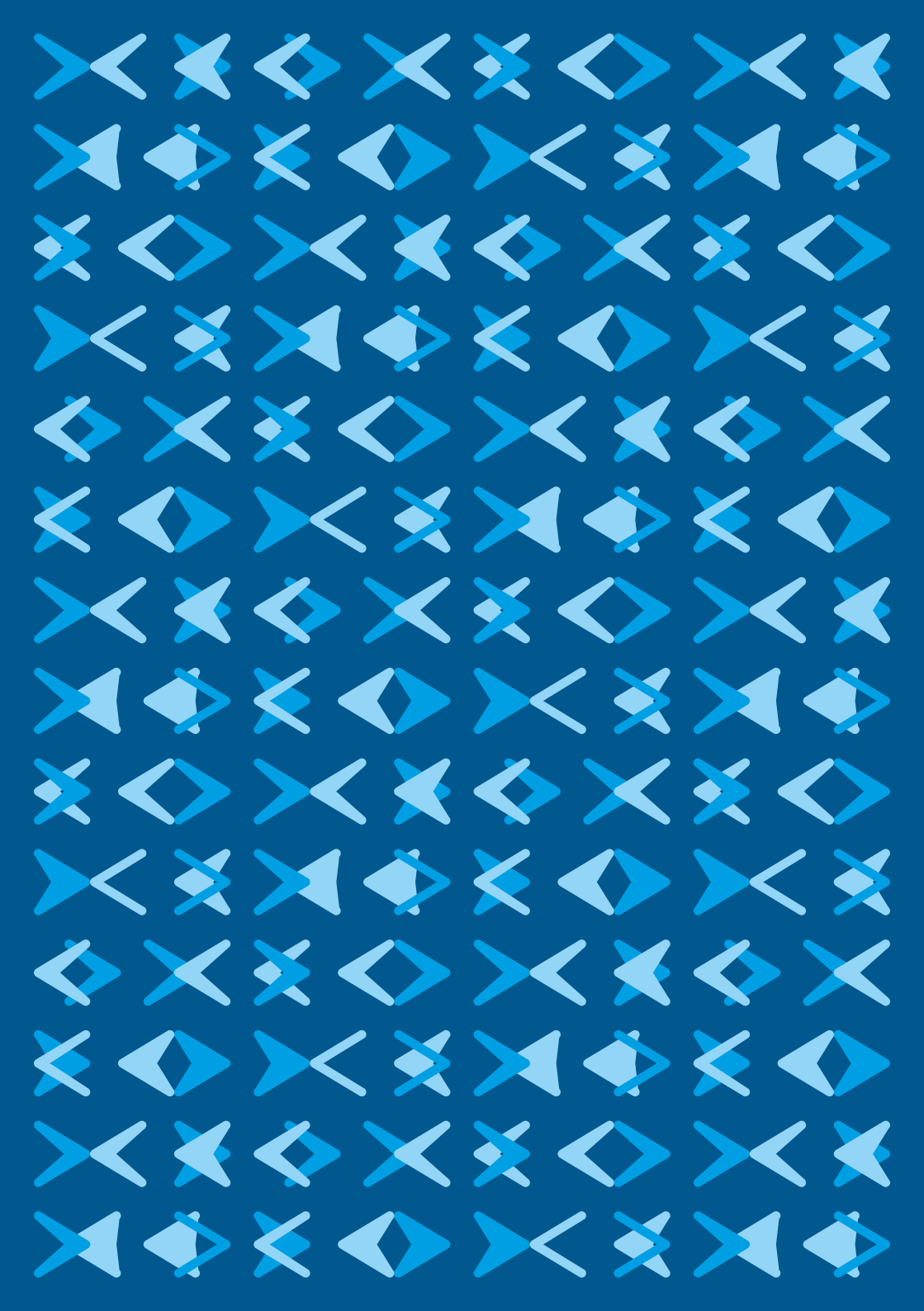
OMGAAN MET DILEMMA'S

spanningen productief maken



binnen
Rijkswaterstaat

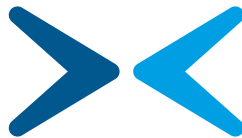
DilemmaWijzer voor het versterken van tweebenig vermogen



OMGAAN MET DILEMMA'S

spanningen productief maken

BINNEN RIJKSWATERSTAAT



DilemmaWijzer voor het versterken
van tweebenig vermogen

Colofon

Deze uitgave bestaat uit twee delen, naast deze DilemmaWijzer is er ook het DilemmaDoeboek.

Auteur

Dr. Hanneke Gieske, Rijkswaterstaat-NOVA

Advies en tekstbewerking

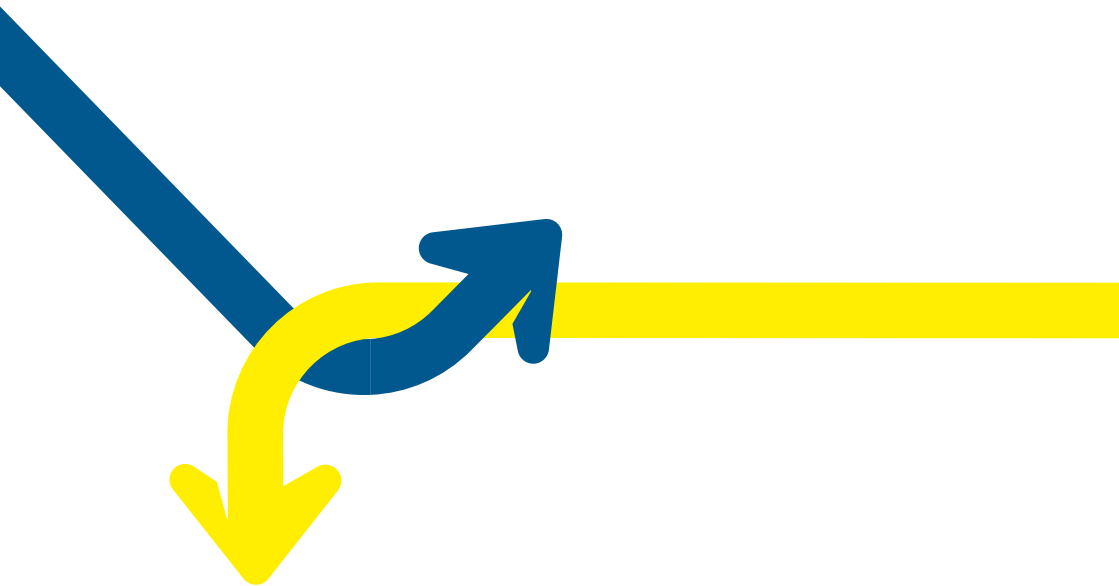
Marieke Bos, Schrijft wat jij bedoelt

Vormgeving

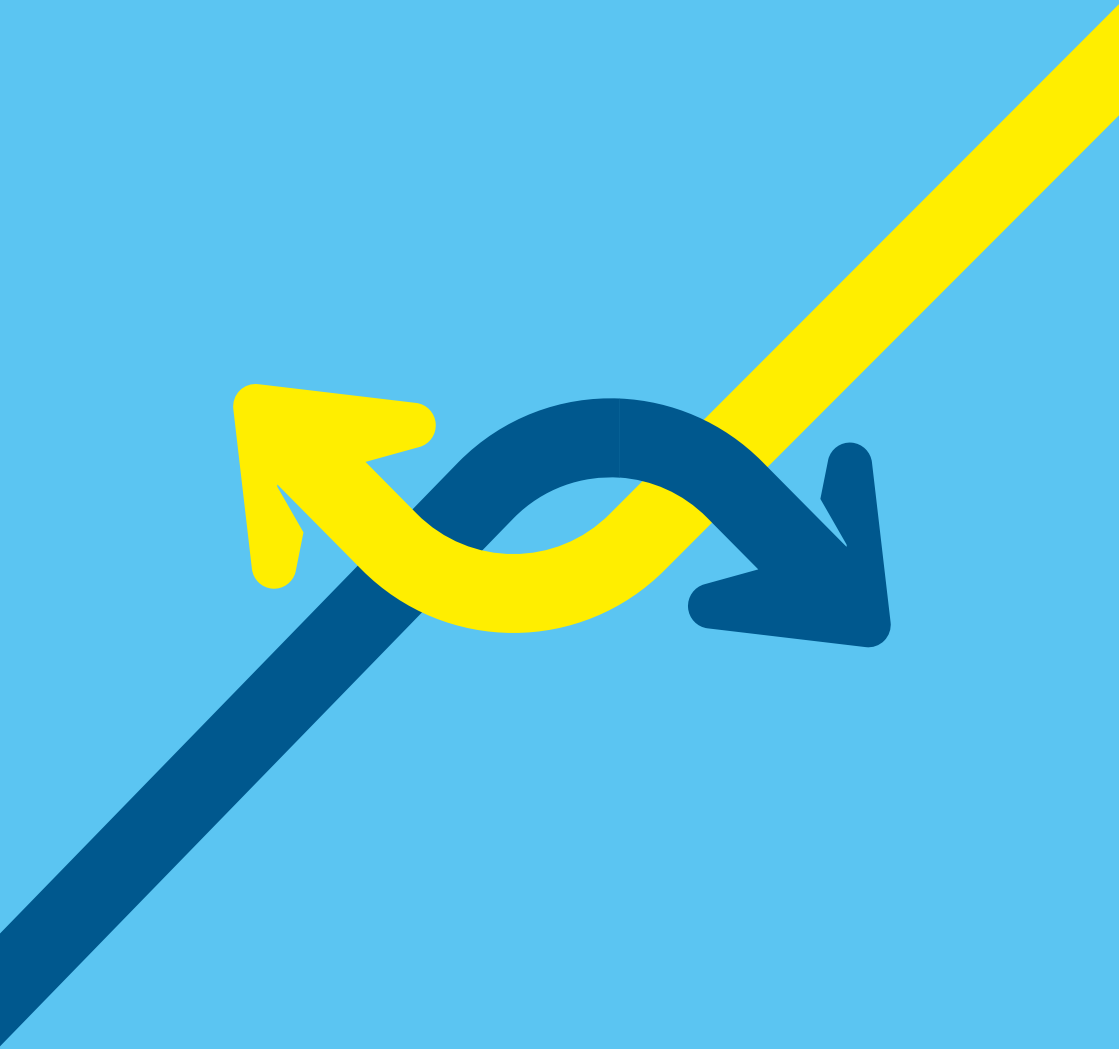
Frank van Leeuwen

Met dank aan alle collega's die hun ervaringen en tips deelden.

Inhoud



| | | |
|--|----|----|
| Voorwoord | >< | 5 |
| H1. Dilemma's begrijpen en hanteren | >< | 7 |
| H2. Paradoxen binnen Rijkswaterstaat | >< | 13 |
| H3. Tweebenig leidinggeven | >< | 21 |
| H4. Omgaan met dilemma's in drie stappen | >< | 29 |
| Literatuur | >< | 34 |
| Bijlage 1. Voorbeelden dilemma's | >< | 35 |
| Bijlage 2. Voorbeelden creatieve combinaties | >< | 36 |



Voorwoord

Welkom lezer,

Dilemma's en spanningen: je ervaart ze waarschijnlijk zelf regelmatig in de werkpraktijk van Rijkswaterstaat en in privésituaties. Het kerndilemma van organisaties is hoe te veranderen om toekomstbestendig te blijven én tegelijkertijd het huidige werk goed doen, oftewel *'running and changing the business'*. Maar ook op persoonlijk niveau spelen dilemma's, als medewerker of leidinggevende. Bijvoorbeeld: handel je conform de regels of in de geest van de regels? Of: zorg je voor de ontwikkeling van jouw mensen of lever je capaciteit voor productie?

Dilemma's zijn onvermijdelijk en dienen zich steeds nadrukkelijker aan door de toenemende complexiteit van de opgaven waaraan Rijkswaterstaat werkt. Dat brengt risico's met zich mee. Niet goed omgaan met dilemma's kan tot besluiteloosheid leiden of tot eenzijdige keuzes. Lastige dilemma's gaan namelijk niet weg, omdat er vaak paradoxen of polariteiten onder schuilen. Maar in die schijnbare tegenstellingen liggen juist de kansen van een dilemma. Door goed om te gaan met dilemma's, ontstaan evenwichtige en duurzame oplossingen.

Deze vaardigheid wordt 'tweebenigheid' genoemd: het vermogen om te schakelen tussen beide polen en een werkbaar balans of oplossing te vinden die de waarde van beide polen recht doet. Organisaties, teams, managers en medewerkers met dit tweebenig vermogen zijn creatiever en presteren beter.

Deze DilemmaWijzer is bedoeld voor iedereen die deze vaardigheid wil ontwikkelen. Het helpt je om 'wijzer' met dilemma's om te gaan door inzicht te bieden in hoe je dilemma's en paradoxen kunt herkennen en hanteerbaar kunt maken met behulp van verschillende strategieën. Het plaatst de theorie in de Rijkswaterstaatpraktijk.

Wil je na het lezen van de DilemmaWijzer aan de slag met een dilemma in jouw team of organisatieonderdeel? Bekijk dan het DilemmaDoeboek, voor leidinggevenden, teams, medewerkers en coaches, met veel gevarieerde werkvormen die je kunt gebruiken in diverse situaties. Het boek is praktisch ingedeeld, met duidelijke stappen die je kunt volgen: dilemma's herkennen, verkennen en hanteerbaar maken.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 behandelt de theoretische basis met de definities, de risico's en kansen van dilemma's en strategieën om ermee om te gaan. Hoofdstuk 2 gaat dieper in op de verschillende soorten paradoxen in organisaties, aan de hand van praktijkvoorbeelden van Rijkswaterstaat. In hoofdstuk 3 behandelen we leiderschap: hoe je tweebenig kunt sturen en wat we daarover weten binnen Rijkswaterstaat. Hoofdstuk 4 biedt praktische stappen om dilemma's hanteerbaar te maken. Verspreid over de hoofdstukken vind je citaten van collega's, die hun ervaringen en tips delen.

Zoek je ondersteuning of wil je ervaringen delen? Mail dan naar dilemma@rws.nl.



Dilemma's begrijpen en hanteren

“Als mens heb je ook vaak twee kanten in je. Voor mij is dat bijvoorbeeld rust en actie. Het is goed om daartussen heen en weer te bewegen, en niet te veel in één pool van het dilemma te blijven hangen. Dit geldt ook voor de dilemma's die we tegenkomen in onze vele veranderopgaves. Het helpt om er dan boven te hangen én in het dilemma te blijven. Dus dat je niet in schuttersputjes terecht komt, maar het dilemma juist onderzoekt.”

Waarom is omgaan met dilemma's zo moeilijk? Wat werkt wel? Dit hoofdstuk behandelt de theoretische basis met definities, de risico's en kansen van dilemma's en de strategieën om spanningen productief te maken.

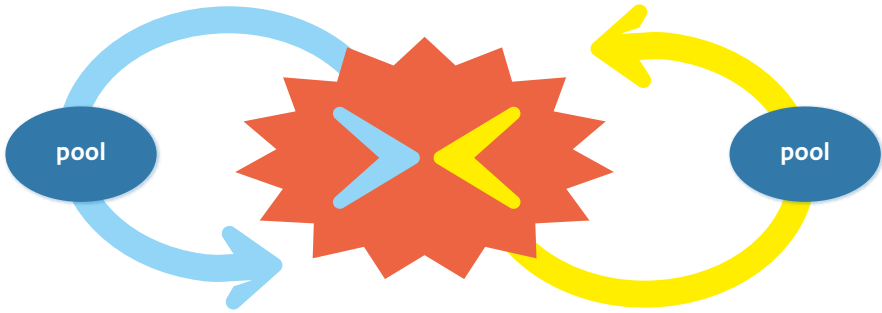
Omgaan met dilemma's is lastig omdat het onzekerheid en spanning oproept, een gevoel van ongemak. We doen namelijk liever iets wat we kennen en vinden het moeilijk om gewoonten los te laten. Ook handelen we graag consistent. We maken daarom bij voorkeur een keuze in plaats van dat we de spanning aangaan. Of we reageren defensief en houden onze onzekerheid liever voor onszelf.

Dilemma's zijn volop aanwezig in de werkwijze van Rijkswaterstaat. Hoe kunnen we vanuit de maatschappelijke opgave in een gebied werken én vanuit onze kerntaken? Op welke manier verbinden we de logica van een assetmanagementorganisatie met die van een projectenorganisatie? Zetten we tijd en

middelen voor de lange termijn opgaven in, of voor de korte termijn doelen? En hoe ga je als manager om met het leveren van capaciteit enerzijds en de competentieontwikkeling van medewerkers anderzijds? In bijlage 1 vind je nog meer voorbeelden van deze dilemma's en spanningen.

Dilemma's en paradoxen

Kenmerkend voor dit soort dilemma's is dat je eigenlijk niet kunt kiezen, je moet aan beide zijden van het dilemma recht doen. Het zijn dilemma's waar paradoxen of polariteiten onder liggen: twee schijnbaar tegenovergestelde elementen, zoals waarden, invalshoeken of logica's rondom één opgave, doel of thema. Beide elementen zijn belangrijk, maar lijken elkaar uit te sluiten en dat veroorzaakt spanning. De beide polen zijn echter onderling afhankelijk en nodig om tot evenwichtige en duurzame oplossingen te komen. Want elk systeem bestaat uit tegengestelde krachten die elkaar in evenwicht houden. Deze tegengestelde krachten zorgen voor dynamiek en balans.



Figuur 1. Spanning tussen twee polen van een paradox of polariteit.

Definitie paradox: schijnbaar tegenstrijdige maar onderling afhankelijke elementen die gelijktijdig bestaan en persistent zijn.¹

Strikt genomen zijn de genoemde voorbeelden dus geen dilemma's – een lastige keuze uit twee alternatieven. Toch gebruiken we in de DilemmaWijzer regelmatig het woord 'dilemma', omdat het een herkenbare term is, die ook treffend een worsteling, spanning of hulpvraag uitdrukt.

Risico's

Vaak vinden we een balans tussen de schijnbaar tegenstrijdige invalshoeken. Maar het gaat niet altijd goed. Verschillende visies, percepties, en belangen kunnen tot verlamming en besluiteloosheid leiden. We stellen uit en blijven meer informatie verzamelen. We gaan de spanning niet aan, maar stapelen, we zetten er iets naast of beginnen iets nieuws. Of we maken eenzijdige keuzen, waarbij slechts één kant van het dilemma belicht wordt. Dan is er vaak na een tijdje correctie nodig en kan een slingerbeweging ontstaan van de ene naar de andere pool. Een ander risico is het

zelfversterkende effect van een eerdere succesvolle benadering, dat heet een succes- of optimalisatieval. Ook polarisatie is een risico. Ieder denkt vanuit de eigen logica of het eigen belang en probeert de ander te overtuigen. Met loopgravenoorlogen rondom standpunten en wij-zij-denken als gevolg.

“De afgelopen twintig jaar heb ik mij beziggehouden met grote projecten, DBFM-contracten. Die waren destijds ontwikkeld vanuit de koers ‘De markt tenzij’, waarbij we zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de markt neerlegden. Dat ging niet goed. Inmiddels is de koers ‘Samen met de markt’. Vóór ‘De markt tenzij’ trokken we ook meer samen met de markt op. Dus je ziet een slingerbeweging in onze koers.”

Kansen

Het kan ook anders. Als je de onderliggende paradoxen herkent en de spanning en het ongemak omarmt, of zelfs als uitdaging ziet, dan kun je de spanning productief maken. Creativiteit komt los door de wisselwerking tussen concurrerende of tegenstrijdige ideeën. Er komt ruimte voor oplossingen die recht

¹ Smith en Lewis, 2011.

Risico

- verlammen
- oversimplificatie
- slingerbeweging: doorslaan naar één pool
- zelfversterkend effect: succes- of optimalisatieval
- polarisatie, loopgravenoorlog, wij-zij-denken

Kans

- spanning productief maken
- creativiteit
- recht doen aan meerdere perspectieven
- nieuwe combinaties
- synergie
- synthese
- duurzamere oplossingen

Tabel 1. Risico's en kansen bij het omgaan met dilemma's.

doen aan meerdere perspectieven, waarden en logica's. Ruimte voor nieuwe combinaties die beide polen vindingrijk verenigen (in bijlage 2 zie je daar voorbeelden van). Soms kun je door synthese van beide polen zelfs compleet nieuwe oplossingen vinden. En dat leidt uiteindelijk tot duurzamere oplossingen en een efficiëntere besteding van middelen.

Tweebenigheid

Deze vaardigheid om goed om te gaan met schijnbare tegenstellingen en de spanning daartussen productief te maken, wordt ambidextrie genoemd. Het betekent letterlijk dat je met beide handen of benen even handig bent. Daarom wordt ook gesproken van tweebenigheid, net als bij voetballers.

Definitie tweebenig vermogen: het vermogen van mensen of organisaties (mensen, processen en systemen) om effectief om te gaan met schijnbare tegenstrijdigheden (polariteiten) rondom één thema, opgave of doel.

De twee benen kun je bijvoorbeeld zien als verandering en stabiliteit, actie en rust, autonomie en verbondenheid, vertragen of versnellen, lange termijn en korte termijn. Organisaties, teams, managers en medewerkers met dit tweebenige vermogen zijn creatiever en effectiever, en presteren beter.² Zij vinden oplossingen die recht doen aan beide polen: doelen, waarden, belangen of perspectieven. Dilemma's kunnen dus leiden tot vicieuze cirkels, maar ook tot creativiteit en 'virtuoze cirkels'¹.

“Toen ik voor het eerst hoorde over tweebenigheid, was ik direct enthousiast. Ik vond het zo herkenbaar. Vroeger had je een probleem en een oplossing, en dan was het klaar. Nu heb je dilemma's: keuzes uit verschillende, niet-optimale oplossingen. Dat vraagt om een andere aanpak: tweebenigheid.”

Deze tweebenigheid is belangrijk op alle niveaus en uit zich op verschillende manieren. Op *organisatieniveau* betekent het de balans en samenhang faciliteren in strategie,

² Veelvuldig aangetoond, o.a. O'Reilly en Tushman, 2013, Gieske, 2019, Cannaearts et al., 2024.

structuren, processen en cultuur. Dit vergt ook tweebeinig sturen waarbij *leidinggevend* schakelen tussen schijnbaar tegenstrijdige eisen, opgaven en gedrag, en het ongemak en de spanning die dat met zich meebrengt niet uit de weg gaan. Op *teamniveau* biedt tweebeinigheid kansen om aan tegenstrijdige opgaven te werken en daarbij uiteenlopende competenties van medewerkers te benutten. Bij het *niveau van samenwerken* tussen partijen gaat het bijvoorbeeld om bijdragen aan de gezamenlijke opgave én de eigen opgave realiseren. En op het *niveau van medewerkers* komt het neer op de vaardigheid om dilemma's te herkennen, om met het ongemak om te gaan en om creatieve oplossingen te ontwikkelen.

Paradoxaal mindset

Wat helpt bij het herkennen en hanteren van dilemma's, is een 'paradoxaal mindset'.³ Dit is een belangrijk onderdeel van tweebeinig vermogen. Mensen met zo'n mindset vinden dat ze door tegenstrijdige perspectieven te overwegen, een beter begrip van problemen krijgen. Ze zien spanningen tussen ideeën als leuk en uitdagend, en voelen zich op hun gemak bij het werken aan tegenstrijdige taken en opdrachten. Ze krijgen er energie van als ze erin slagen om deze aan te pakken. Leidinggevend met een paradoxaal mindset presteren ook beter, in hoofdstuk 3 lees je hier meer over.

Strategieën

Het is dus belangrijk om alert te zijn op de paradoxen die onder dilemma's kunnen

schuilen, om valkuilen te voorkomen en om de kansen te benutten. Je zet als het ware een 'paradoxaal bril' op om dilemma's te herkennen en te erkennen en geeft de waarde van beide polen een plek. Daarvoor zijn op hoofdlijnen drie strategieën die voor ieder niveau en vraagstuk anders kunnen worden ingevuld.⁴ Ze zijn toepasbaar op strategie en uitvoering, op organisatie-inrichting en werkprocessen, op sturing en op persoonlijke keuzes. We introduceren ze hier kort, in de volgende hoofdstukken worden ze verder uitgewerkt.

Verdragen

Bij deze strategie herken je een dilemma als een spanningsveld, maar je kiest er bewust voor om er op dit moment even niets mee te doen. Je *'verdraagt de spanning tussen dit en dat'*. Dat kan een betere strategie zijn dan voor ieder probleem een oplossing te willen vinden. Je verdraagt het ongemak, gaat even 'op je handen zitten'.

“Een veelvoorkomend dilemma is planmatig werken versus wendbaarheid. Bij het baggeren van een nevengeul bijvoorbeeld kan de vondst van een zeearendnest ertoe leiden dat we het werk direct moeten stilleggen. Op het laatste moment moeten stoppen met het geplande werk geeft frustratie. Hoe ga je met die spanning om? We werken nu drie jaar op deze manier en leren steeds beter te relativiseren en te accepteren dat het 'part of the job' is. Daaraan merk je dat tweebeinigheid een vaardigheid is, je kunt het trainen als een spier.”

³ Miron-Spector, et al., 2018.

⁴ Deze strategieën worden in veel wetenschappelijk onderzoek naar tweebeinigheid en tweebeinige organisaties beschreven. Zie o.a. O'Reilly en Tushman, 2013, Smith en Lewis, 2022.

‘Of-of-benadering’: differentiëren

Bij deze strategie kies je voor een ‘of-of-benadering’, je differentieert. Bij het scheiden van de polariteiten zijn er de volgende opties:

‘Scheiden in de tijd’: je bepaalt wat je als eerste oppakt. Daarna ga je aan de slag met de andere kant van de polariteit. Je doet *‘eerst dit, dan dat’*.

‘Scheiden in plaats’: je gaat op verschillende plekken met de verschillende kanten van het dilemma aan de slag. Je doet *‘hier dit, daar dat’*.

Deze differentiatie vergt uiteraard ook coördinatie en verbinding, je *‘verbindt dit en dat’*.

“Vanuit de instandhoudingsopgave wil je zoveel mogelijk standaardiseren, door een portfolioaanpak, dat is goed voor ons en voor de dealflow van de aannemers. Maar je wilt ook bijdragen aan regionale ontwikkeling. We hebben daarvoor nu een werkwijze bedacht, die we de wokkel noemen, waarin we objectgericht werken en regionaal maatwerk coördineren en verbinden.”

‘En-en-benadering’: integreren

Bij de ‘en-en-benadering’ ga je integreren en doe je beide polen gelijktijdig recht. Ook hier zijn verschillende opties.

Balanceren: je doet *‘dit en dat’*. Je balanceert daarbij in een dynamisch evenwicht. Als een koorddanser of een laverend zeilschip dat tegen de wind koerst. Je schakelt tussen beide invalshoeken en geeft ze beurtelings aandacht. Je zet kleine stapjes, in de richting van een lange termijn visie of overkoepelend doel. Je bent consistent inconsistent.

Combineren: je doet *‘dit en dat’* en vindt een nieuwe combinatie van bestaande oplossingen (synergie). Of je vindt een creatieve combinatie van beide polen waarbij iets nieuws ontstaat: een *‘meer dan dit en dat’*-oplossing (synthese).

“Bij het werken met portfolio’s van gebundelde objecten moeten de financiële risico’s beheersbaar zijn, terwijl deels nog onzeker is welke werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Dat vraagt om nieuwe financiële arrangementen, maar wel binnen de rechtmatige kaders. Door met meerjarige kasstromen te werken is een nieuwe combinatie gemaakt van bestaande ‘traditionele’ aanpakken (raamovereenkomsten), geïntegreerd in één nieuw stelsel.”



Paradoxen binnen Rijkswaterstaat

“We hebben de grootste onderhoudsopgave sinds tijden. Die productieverhoging lukt volgens mij alleen maar door tweebenigheid veel meer in de organisatie te brengen.”

Welke typen paradoxen zijn er in organisaties? En hoe uiten ze zich bij Rijkswaterstaat? In dit hoofdstuk lees je hoe onze specifieke opgaven voor spanningen zorgen, en hoe je met de verschillende paradoxen om kunt gaan.

Veranderen én het huidige werk goed doen is dé kernparadox voor veel organisaties, ook voor Rijkswaterstaat. Er wordt veel van ons gevraagd. Rijkswaterstaat moet nu en in de toekomst de netwerken op orde houden en daarbij inspelen op maatschappelijke opgaven en technologische ontwikkelingen, zoals verduurzaming en digitalisering. Dit vergt een nieuwe aanpak van ons assetmanagement en nieuwe samenwerkingsvormen met de markt. Deze veranderingen vragen op hun beurt weer om aanpassing van de werkprocessen, terwijl het reguliere werk gewoon doorgaat. ‘Exploreren én exploiteren’ wordt deze kernparadox ook wel genoemd, of ‘*running and changing the business*’.

Dit geeft spanning. Hoe verdelen we mensen en middelen? Hoe gaan we om met de onzekerheden bij veranderen en

vernieuwen, terwijl tegelijkertijd risico’s beheerst moeten worden? Hoe gaan we om met de verschillende belangen van samenwerkingspartners?

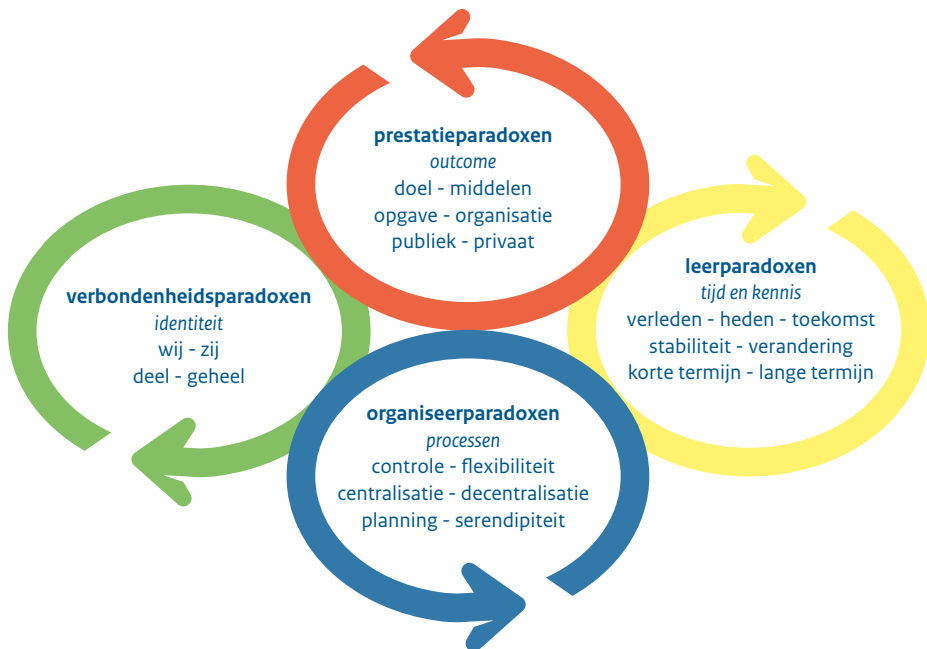
Verschillende typen paradoxen

Onder dilemma’s en spanningen in organisaties liggen verschillende, onderling verbonden paradoxen. We volgen hierna een veelgebruikte indeling in het onderzoek naar paradoxen in organisaties (zie figuur 2).⁵ Deze sluit goed aan bij de Intent van Rijkswaterstaat⁶, zie kader.

Prestatieparadoxen gaan over spanningen bij meervoudige opgaven. *Leerparadoxen* over schijnbare tegenstrijdigheden bij leren en ontwikkelen. *Verbondenheidsparadoxen* gaan over spanningen rondom rollen en identiteit. *Organiseerparadoxen* ten slotte hebben met het organiseren van het werk te maken. We beschrijven deze paradoxen hierna vanuit de Rijkswaterstaat-context en noemen steeds enkele voorbeelden van dilemma’s en de strategieën die gehanteerd of passend zijn. De voorbeelden laten ook zien dat bij een dilemma verschillende paradoxen kunnen voorkomen.

⁵ Smith en Lewis, 2011. Groeneveld et al., 2021.

⁶ Intent van DG Martin Wijnen, Managementconferentie Rijkswaterstaat, april 2024.



Figuur 2. Verschillende typen paradoxen in organisaties.



Samenhang paradoxen met de Intent van Rijkswaterstaat

De vier typen paradoxen hangen nauw samen met de opgaven uit onze Intent voor een slagvaardige organisatie:

- prestatieparadoxen gaan over Leveren;
- verbondenheidsparadoxen over Verbinden;
- paradoxen bij organiseren over Vereenvoudigen;
- en, aanvullend, leer- en ontwikkelparadoxen gaan logischerwijs over Leren.

Prestatieparadoxen

Prestatieparadoxen gaan over de spanning tussen schijnbaar concurrerende of tegengestelde doelen of opgaven van een persoon, team, organisatie of samenwerking. Ze komen aan het licht als we de ‘*waarom-vraag*’ stellen. *Waarom* doen we wat we doen? *Waarom* willen we dit bereiken? Bij Rijkswaterstaat gaan dilemma’s rondom presteren bijvoorbeeld over het bijdragen aan bredere maatschappelijke opgaven versus het uitvoeren van onze kerntaken. Denk bijvoorbeeld aan meekoppelkansen in aanleg- of instandhoudingsprojecten, die op gespannen voet kunnen staan met planning en financiering van het project. Een andere prestatieparadox gaat over publieke versus private belangen. Een voorbeeld is de

spanning tussen zorgvuldige besteding van publieke middelen en het belang van bedrijven om risico's te beheersen en voldoende winst te maken. Ook de wensen van beleid versus de praktijk van de uitvoering kunnen botsen. Of de opgavelogica, de leefwereld buiten, en de logica van de systeemwereld van beleid en organisatie binnen.

“De spanning tussen gebiedspartner zijn en je kerntaken bewaken blijft een dilemma. Meekoppelkansen kunnen meekoppelrisico's worden. Daarover moeten we het zakelijke gesprek met de regionale partners voeren.”

Leidinggevend van Rijkswaterstaat ervaren spanning door tegenstelde doelen of taken.⁷ Of door tegengestelde eisen binnen projecten, bijvoorbeeld tussen wat wenselijk is binnen projecten en wat mogelijk is binnen de regels en kaders. Ook de spanning tussen snelheid en kwaliteit wordt genoemd. We moeten vanwege urgentie snel leveren, maar tegelijkertijd mag dit niet tot fouten of kwaliteitsverlies leiden.

Omgaan met prestatieparadoxen

Op *strategisch niveau* is een 'en-en-benadering' nodig (zie hoofdstuk 1) die meervoudige doelen beschrijft, de polariteiten onderkent, en richting geeft hoe daarmee om te gaan. De volgende citaten uit het 'Kompas RWS' en het 'Strategisch Assetmanagementplan' illustreren dit.

*In samenhang werken aan continu verbeteren van onze netwerken en onze dienstverlening volgens de lijn van continuïteit én aan vernieuwing via de focuspunten, en daarbij praktijkkennis benutten voor de toepassing in de productieprocessen.*⁸

*Als gebiedspartner bijdragen aan de grote uitdagingen in het ruimtelijk domein én onze kerntaken efficiënt en doelmatig uitvoeren.*⁹

Vervolgens is het belangrijk om op *tactisch niveau* polariteiten te herkennen en hanteerbaar te maken. Een voorbeeld hiervan is de 'Bestuursnota Vervanging en Renovatie' uit 2022. Deze benoemt voor het versnellen van de instandhoudingsopgave vijf dilemma's, waaronder productie centraal én omgeving centraal, productiesturing én lijnsturing, beleidslogica én inkooplogica. De nota stelt dat de balans tussen deze verschillende invalshoeken werkendeweg wordt gezocht.

Op *operationeel niveau* is het zaak om een differentiërende en/of integrerende strategie te kiezen. De keuze voor 'objectwerpen', waarin aan bruggen of aan tunnels of sluisen wordt gewerkt, is bijvoorbeeld een 'of-of-benadering'. Het sturen op waarden is meer een 'en-en-benadering' en heel geschikt om aan prestaties te werken die niet precies te beschrijven zijn.

“Wij werken aan het onderhoud van zo'n 300 uiterwaarden, waarvan we niet precies weten hoe die erbij liggen. Hoe werk je dan samen met de markt? Omdat we niet kunnen sturen op scope, sturen we op waarden. Een voorbeeld is 'maximale klantwaarde', dus de beste oplossing voor de verschillende gebruikers van de uiterwaarden. En 'werken vanuit de bedoeling', in ons geval: veilige en natuurlijke uiterwaarden.”

Op het *niveau van sturing* is het belangrijk dat leidinggevend de onderliggende paradoxen herkennen en als creatieve uitdaging zien.

⁷ Cannaerts, et al., 2024a.

⁸ Rijkswaterstaat, 2024, Kompas RWS.

⁹ Rijkswaterstaat, 2024, Strategisch Assetmanagement Plan.

Daardoor ontwikkelen ze ook meer creatieve oplossingen⁷ (meer over tweeënig sturen in het volgende hoofdstuk).

Verbondenheidsparadoxen

Dilemma's rondom verbondenheid, rol en identiteit gaan vaak over autonomie versus verbondenheid en over staan voor eigen waarden tegenover gemeenschappelijke waarden. Ze gaan over *wie* we zijn. En daarmee ook over de impliciete aannames, waarden en normen, die de identiteit van een organisatie, een team of een persoon vormen. Over cultuur dus: 'zo doen wij dat hier'. Als Rijkswaterstaat zijn we én assetmanagementorganisatie én projectenorganisatie én verkeersmanagementorganisatie. Er kan spanning ontstaan tussen onze rollen, of tussen verschillende waarden, zoals de productie versnellen en rechtmatig te werk gaan. Deze spanning hoeft geen probleem te zijn, zolang we accepteren dat deze bij onze meervoudige opgaven hoort.

“We vinden allemaal dat het sneller moet. Maar rechtmatigheid bewaken hoort ook bij je rol. Je bent dus aanjager en tegelijkertijd bewaker. En dat kan prima, want thuis doe je dat ook.”

Ook als medewerker en leidinggevende heb je meerdere rollen, waartussen je schakelt, die je combineert, maar waarbij je ook voorkeuren hebt. Ben je leider of volger, of beide? Intuïtief of rationeel? Een generalist of specialist? Hou je van experimenteren of doe je liever routinematig werk? Stuur je afwisselend meer mensgericht en meer taakgericht? Op het resultaat en op de relatie?

Omgaan met verbondenheidsparadoxen

Verbondenheidsparadoxen liggen dichtbij mensen en vragen misschien wel het meeste qua herkenning en erkenning van onderliggende waarden en perspectieven. Het meest passend is een integrerende strategie (en-en), in ieder geval op strategisch en interpersoonlijke niveau. Op *strategisch of organisatieniveau* zie je dit bijvoorbeeld terug in de gewenste cultuur: een samenwerkingscultuur gericht op het resultaat met behoud van de relatie.¹⁰

Op *tactisch niveau en op teamniveau* geeft een differentiatie (of-of) naar rollen, taken en werkwijzen helderheid en meerwaarde. Belangrijk daarbij is om de diversiteit van mensen, rollen, achtergronden, talenten en perspectieven bewust in te zetten en te waarderen.¹⁰ En om samen aan een gemeenschappelijk doel te blijven werken, zonder de verschillende logica's als belemmeringen te zien om de eigen doelen te halen.

“Voor mij als veranderkundige is dilemmalogica bijna mijn dagelijks werk. Hoe heb je een gesprek over wat je samen wilt bereiken? Hoe kun je er waarderend naar kijken, in plaats van alleen maar standpunten uit te wisselen?”¹¹

Op *persoonlijk niveau* ervaren wij allemaal het dilemma tussen autonomie en verbondenheid, uniekheid en aanpassen, ruimte geven en ruimte nemen. Tussen verschillende rollen, zoals leidinggevende van je team, en onderdeel van een managementteam. Of tussen verbondenheid met werk en collega's, en met familie en vrienden. Het omgaan met verschillende rollen en identiteiten

10 Rijkswaterstaat, Kerndocument Samenhangend Toekomstperspectief, april 2025.

11 Leidraad Dilemmalogica via www.communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmalogica.

is van nature paradoxaal, je kunt ze pas integreren als je ze eerst helder gedefinieerd, en dus gedifferentieerd hebt. Belangrijk is om de spanning tussen deze verschillende aspecten in jezelf te omarmen en te benutten als kans om betere oplossingen te vinden. Om te reflecteren op eigen aannames en perspectieven. En om tegenstellingen in jezelf als meerwaarde te zien, en daartussen te schakelen en te balanceren.

“Je hebt als leidinggevende met veel onzekerheid te maken. Hoe kan ik alles wat aan mij gevraagd wordt waarmaken? Er zijn voor je mensen, zorgen dat ze de goede dingen doen en je tegelijkertijd verantwoorden naar je bazen. Hoe zorg je dan dat je niet tussen de molenstenen zit, maar echt de verbinder bent tussen de verschillende lagen? Daar helpt tweebenigheid enorm bij.”

Organiseerparadoxen

Dilemma's bij organiseren gaan over *hoe* we onze werkzaamheden organiseren. Meervoudige doelen vergen vaak andere werkprocessen. Wat doen we centraal of juist decentraal? Hoe verdelen we het werk over de verschillende organisatieonderdelen? En hoe richten we de sturing en verantwoording in? Er zijn in de loop van de tijd binnen Rijkswaterstaat veel ordeningsprincipes en gestapelde sturingslijnen ontstaan. En een grote autonomie in hoe we onze werkzaamheden uitvoeren. Maar een aanpak die voor een deelopgave passend is, kan voor het grotere geheel juist de complexiteit verhogen.

“Vereenvoudigen is ingewikkeld, soms is het makkelijker om het complex te maken”

Hoe vinden we de balans tussen controle, verantwoording en risicomijding enerzijds, en vertrouwen, loslaten en risico's accepteren anderzijds? Tussen plannen tot in detail uitwerken en openstaan voor nieuwe ontwikkelingen en toevallige vondsten (serendipiteit)? En tussen zorgvuldigheid en rechtmatigheid versus snelheid en flexibiliteit? Dit zijn binnen Rijkswaterstaat taaie dilemma's. Ook stakeholders van Rijkswaterstaat ervaren dat omvang, logheid, hiërarchie en bureaucratie de samenwerking in de weg kunnen staan.¹² Zij ervaren de interne regels en werkprocessen als onnodig complex, tijdrovend en demotiverend.

“Als je echt in control wilt zijn, moet je misschien wat minder beheersen”

Omgaan met paradoxen bij organiseren

Op *organisatieniveau* gaat het om structuren en processen die de meervoudige doelen recht doen. Met de ordening op basis van het assetmanagementproces is gekozen voor centrale aansturing op vakmanschap en kwaliteit van medewerkers én decentraal werken in interdisciplinaire teams rond de opgaven.¹³ Een 'en-en oplossing' dus. Bij *besluitvorming* is van belang de kracht van de formele en de informele organisatie te combineren. De hiërarchische structuren bieden stabiliteit en duidelijke verantwoording (top-down), terwijl informele netwerken zorgen voor uitwisseling van ideeën en informatie (bottom-up). Op het *niveau van werkprocessen* kunnen de voordelen van verschillende werkwijzen benut worden, bijvoorbeeld die van de projectenwereld

¹² Reputatieonderzoek Rijkswaterstaat, 2020, 2024.

¹³ Kerndocument Samenhangend Toekomstperspectief.

en van de informatievoorziening. Voor het versnellen en tegelijk verduurzamen van de instandhoudingsopgave is standaardiseren en innoveren nodig. Dus werkprocessen waarmee we snel kunnen inspelen op de ontwikkelingen en innovaties waarmee het meeste rendement te halen is. En ten slotte kunnen we op *persoonlijk niveau* de reflex om ieder risico te beheersen beter leren te verdragen.

“We werken in een gecombineerd team van de aannemer en van Rijkswaterstaat. Zo'n 'enkelvoudig team' heeft alle kennis en competenties in huis om wendbaar te reageren. Dit botst nog wel eens met hoe we als Rijkswaterstaat gewend zijn te werken: met veel eisen en procedures, want 'zo hoort het'. Maar dit draagt niet altijd bij aan het overkoepelende doel. Wij stellen daarom regelmatig de vraag: Hoort het of helpt het?”

Leer- en ontwikkelparadoxen

Dilemma's rondom leren en ontwikkelen gaan vaak over ontwikkelingen in de *tijd*. Hoe verbind je korte termijn doelen én lange termijn opgaven? Hoe ga je om met stabiliteit én verandering, het inrichten van de *'run and the change'*? Rijkswaterstaat pakt grote veranderopgaven meestal aan via een programmatische benadering. Het voordeel van deze 'of-of-benadering' is dat het reguliere werk gewoon door kan gaan. Maar het nadeel is dat de veranderingen niet altijd goed aansluiten bij het reguliere werk.

Een ander dilemma gaat over het benutten van bestaande kennis en ervaring. En over het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden om de opgaven van morgen te realiseren, waarvoor je bestaande vaardigheden moet loslaten. Over leren en

ontleren dus. Denk aan nieuwe methodes, zoals *agile* werken en portfolio-aanpakken. Of nieuwe samenwerkings- en contractvormen, die kunnen botsen met bestaande werkwijzen, kaders, kennis, of houding- en gedrag. Vaak wordt overigens bepleit om te leren van fouten, maar soms vergeten we ook te leren van successen (zie kader 'Leren van successen').

Ook tussen leren en produceren wordt binnen Rijkswaterstaat spanning ervaren. Vaak wordt onvoldoende tijd en ruimte voor leren ingeregeld omdat de productie ook moet doorgaan. We leren wel in projecten, maar onvoldoende als organisatie.

“Het is best hard werken in dit project, er gebeurt van alles en nog wat. Als je niet oppast ben je toch vooral bezig met de waan van de dag. En dan komt leren op de tweede plek, terwijl ik intrinsiek wel echt gemotiveerd ben om juist ook een lerende organisatie te zijn.”

Omgaan met leer- en ontwikkelparadoxen

Rijkswaterstaat investeert in leren en experimenteren, ook in samenwerking met marktpartijen. In veel programma's wordt een leeraanpak uitgewerkt met leeropdrachten, experimenteren, leren van collega's (bijvoorbeeld in Communities of Practice), het delen van kennis in bijeenkomsten en het vastleggen van kennis in *'learning histories'*, handreikingen en standaarden. Ook in contracten is vaak expliciet ruimte voor leren opgenomen.

Deze aanpak draagt bij aan projectoverstijgend leren. De intrinsieke motivatie om in projecten en programma's te leren, ervaringen uit te wisselen en collega's verder te helpen is groot. Toch weten projecten en programma's vaak

niet goed waar ze hun leerervaringen kwijt kunnen. De verbinding tussen organisatie- en programmaleren kan nog versterkt worden. Hier kunnen werkprocessen op ingericht worden. Ook blijft het omgaan met de druk om te produceren versus tijd nemen om te leren uitdagend.¹⁴ Prestatiemanagement met duale prestatieafspraken voor zowel productie als leren kan hierbij helpen, zodat leren een gelijkwaardig onderdeel wordt

van de opdracht. En uiteindelijk is ook leren samenwerken, werken aan houding en gedrag, cruciaal.

“*In onze organisatie wordt het soms meer gewaardeerd als wij problemen oplossen dan als we dingen structureel verankeren. Het zou helpen als we leren en het verankeren van het geleerde meer zouden waarderen.***”**



Leren van successen: creatieve oplossing voor aanbesteding bruggenportfolio

De voorbereiding van een eerste aanbesteding van een portfolio van twaalf bruggen verliep moeizaam. Er was veel overleg tussen betrokkenen uit verschillende organisatieonderdelen. Onderliggende dilemma's waren onder andere de urgentie van productieverhoging versus het beheersen van financiële risico's. Ook speelde de technische onderbouwing van het portfolio versus de politieke uitlegbaarheid een rol, omdat ook minder urgente bruggen vanwege technische uniformiteit gebundeld worden. Een ingelast overleg op een vrijdagmiddag leidde tot een creatieve oplossing, waarbij bestaande financiële arrangementen werden gecombineerd tot een nieuwe aanpak (zie ook pag 11).

Samenvattend waren dit de succesfactoren:

- Een overkoepelend doel stellen.
- Urgentie voelen.
- Een goede technische onderbouwing.
- Het ongemak opzoeken door het benoemen van onzekerheid.
- Open doorvragen naar ieders perspectief, belangen en zorgen, en oplossingen.
- Daarbij één-voor-één de deelnemers langsgaan, zowel bij het ophalen van de inbreng als bij het instemmen met de gekozen oplossing.
- Alle perspectieven respecteren, en deze onderdeel maken van de oplossing.
- Alle benodigde expertise en beslisers (technisch, inkoop/contractvormen, financieel, landelijk en regio) aan tafel (*whole system in the room*).
- Doortastende gespreksleiding.



Tweebenig leidinggeven

“Tweebenig leiderschap, daar versta ik onder dat je dilemma’s niet als een probleem ziet, maar als twee kanten van dezelfde medaille. Je accepteert dat beide kanten er zijn. Mentale flexibiliteit noem ik het ook wel. En het gaat erom dat je de spanning die dat bij mensen oproept, werkbaar maakt.”

Welke specifieke spanningen ervaren leidinggevendenden in de Rijkswaterstaatpraktijk? En hoe kun jij als leidinggevende tweebenig sturen? In dit hoofdstuk gaan we hier dieper op in en lees je tips en ervaringen van tweebenige managers.

Tweebenig sturen is een vaardigheid die veel leidinggevendenden bij Rijkswaterstaat intuïtief vaak al toepassen. Toch ervaren managers regelmatig spanning. Bijvoorbeeld tussen een scherpe verantwoordelijkheidsverdeling en afstemming en samenwerking. Tussen snelle besluitvorming en een hiërarchische sturingslijn. Of tussen productiesturing en sturing op competentieontwikkeling. In tabel 2 zie je een overzicht van de meest genoemde dilemma’s.

Tweebenig sturen

Tweebenig leiderschap is het vermogen om schijnbaar tegenstrijdig benaderingen en gedrag te combineren om met complexe en tegenstrijdige eisen binnen een organisatie om te gaan.¹⁵ Kort gezegd het vermogen om te denken én te handelen in tegenstellingen. Daarvoor is het dus nodig om de onderliggende paradoxen te herkennen en te aanvaarden dat ze persistent en onoplosbaar zijn. Dat je de spanning die daarmee samenhangt zelf omarmt, maar ook het ongemak die dat in het team of in de organisatie veroorzaakt herkent en werkbaar maakt. Dat je deze spanning ziet als kans voor leren en het ontwikkelen van evenwichtige oplossingen. En dat je de risico’s van eenzijdige keuzen vermijdt. Dat is niet altijd makkelijk, want vaak wordt verwacht dat een leidinggevende besluitvaardig de knoop doorhakt, een heldere, eenduidige keuze maakt.

¹⁵ Smith en Lewis, 2022.

Dilemma's van afdelingshoofden

| | | |
|--|----|--|
| snelle en heldere besluitvorming | ➤< | hiërarchische sturingslijn |
| scherpe verantwoordelijkheidsverdeling | ➤< | afstemming en samenwerking |
| prioriteren | ➤< | flexibel reageren |
| externe focus | ➤< | interne focus |
| eigenaarschap voor afspraken nemen | ➤< | ruimte voor eigen invulling behouden |
| productie draaien koste wat het kost | ➤< | investeren in verandering en samenwerken |
| stapeling van interne sturingslijnen | ➤< | autonomie |
| al het werk is gelijk | ➤< | vernieuwing en aanleg zijn belangrijker |
| ik ben hoeder van mijn mensen | ➤< | ik moet gehoor geven aan de capaciteitsvraag |
| sturen op geld en tijd | ➤< | sturen op duurzaamheid en innovatie |
| handelen conform de regels | ➤< | handelen in de geest van de regels |
| resultaat/belang van mijn afdeling | ➤< | resultaat/belang van de organisatie |

Bron: GPO managementconferentie november 2023

Tabel 2. Dilemma's van leidinggevendenden.

Je zoekt als leidinggevende dus naar balans, schakelt tussen beide polen, en richt structuren en processen zodanig in dat beide waarden gediend worden. Je richt je team daar ook op in. Je begrenst, je zorgt dat de aandacht niet doorslaat naar een kant van het dilemma. En je schakelt in de aansturing van medewerkers tussen verschillende benaderingen of stijlen. Hierdoor stimuleer je ook tweebenig gedrag van je medewerkers of teamleden.¹⁶

Tweebenig sturen is een continu en lerend proces, je stelt de balans voortdurend bij aan nieuwe ontwikkelingen en aan wat je geleerd hebt. Je bent als het ware koersvast in beweging (zie kader De kunst van ambtelijk leiderschap).

“Tweebenig leiderschap sloot aan bij mijn ervaringen met het omgaan met onvoorspelbaarheid. Ik herkende de vaardigheid. Het vermogen om verschillende perspectieven te zien zit kennelijk van nature in me. Je hoeft niet te kiezen, je kunt eerst het ene doen en dan het andere. Dat geeft zoveel ruimte om situationeel keuzes te maken.”

Paradoxe bril

Wat helpt bij het herkennen en hanteren van dilemma's, is de 'paradoxe mindset' die in hoofdstuk 1 al werd genoemd. Mensen met zo'n 'paradoxe bril' op overwegen tegenstrijdige perspectieven om tot betere oplossingen te komen,

¹⁶ Gianzina en Paroutis, 2025.

zien spanningen tussen concurrerende ideeën en benaderingen als leuk en uitdagend, en krijgen er energie van als ze erin slagen om deze aan te pakken.

Het belang van deze paradoxale mindset komt ook naar voren uit onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam onder circa 200 lijn- en functioneel leidinggevend binnen Rijkswaterstaat.¹⁹ Het blijkt dat als leidinggevend aangeven veel tegenstrijdigheden te ervaren in doelen, taken en oplossingen, ze hun eigen taakprestaties lager beoordelen. Ze vinden het dan moeilijker hun werk goed uit te voeren, hoofd- en bijzaken te scheiden en hun taken tijdig af te ronden. Ook gaan ze minder vaak nieuwe uitdagingen aan en ontwikkelen ze minder creatieve oplossingen. Hun innovatieprestatie is dus ook lager. En het ervaren van deze tegenstrijdigheden leidt ook tot meer contraproductief gedrag, zoals klagen.

Bij leidinggevend mét een paradoxale mindset is er juist een positieve relatie met taakprestatie en met innovatieprestatie. Een paradoxale mindset leidt ook tot minder contraproductief gedrag. Het effect van spanningen door prestatie-, leer- en verbondenheidsparadoxen is ook onderzocht. Hieruit blijkt dat hoe meer prestatiespanningen leidinggevend ervaren, hoe beter hun innovatieprestaties zijn. Dat wil zeggen dat hoe meer managers tweebenig moeten zijn door flexibel te zijn én te voldoen aan strikte regels, nieuwe oplossingen te bedenken én fouten te vermijden en origineel te zijn én te voldoen



De kunst van ambtelijk leiderschap: koersvast bewegen

Volgens het 'Kompas voor publiek leiderschap' van de ABD¹⁷ gaat het bij ambtelijk leiderschap niet om eenvoudige slogans of dappere motto's, maar om omgaan met dilemma's, paradoxen en complexe vraagstukken. Niet om één vast eindpunt, maar om continu bewegen, om voortdurend sturen en bijsturen. Bewegen én koersvast zijn. De lange lijnen bewaken én korte termijn denken. Uniformiteit én met kennis van zaken differentiëren. Complexiteit accepteren én zoeken naar hanteerbaarheid. Helder zijn over wat onhelder is. Je verantwoordelijkheid nemen én je leiderschap delen. Omgaan met de spanning dat de samenleving veel vraagt en weinig accepteert. Van publieke leiders wordt dan ook 'gedeeld leiderschap' verwacht, waarbij onder andere hoort dat je vanuit verschillende perspectieven kijkt, met de maatschappelijke opgave en te bereiken resultaten als kompas. En 'conceptuele flexibiliteit': dat je kunt omgaan met onzekerheid en het slechten van paradoxen.¹⁸

¹⁷ Algemene Bestuursdienst, 2021.

¹⁸ <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/wat-verwacht-de-rijksoverheid-van-een-publiek-leider/competentieset-voor-publieke-leiders>.

¹⁹ Cannaerts, Vermeeren en Hetteema, 2024a.

aan bestaande normen, hoe meer ze zoeken naar uitdagende werktaken en naar creatieve oplossingen. Overigens ervaren middenmanagers en functioneel managers meer prestatiespanningen dan topmanagers.

Ten slotte laat het onderzoek zien dat gericht zijn op teamwerk ook een positief effect heeft op de prestaties van managers. Teamwerk draagt bij aan meer begrip en integratie van tegenstrijdige perspectieven en maakt het mogelijk om in samenhang te werken aan meervoudige doelen. Teamwerk ondersteunen en belonen gaat dus contraproductief gedrag tegen. Verder had ook de leeftijd invloed op de scores, meer werkervaring helpt om met tegenstrijdige doelen om te gaan. Aanbevolen wordt daarom om tweebenig leiderschap vanuit HRM-praktijken te ondersteunen.¹⁹

Balanceren tussen leiderschapsstijlen

Tweebenig leiderschap gaat dus over sturen op het realiseren van gelijktijdige maar tegenstrijdige opgaven. Wat betreft de kernparadox van organisaties – *running and changing the business, exploiteren en exploreren* – gaat het om zorgen dat het huidige werk goed en efficiënt wordt uitgevoerd en tegelijk wordt vernieuwd om toekomstbestendig te zijn.

Dat vraagt enerzijds om transformationeel leiderschap.²⁰ Je inspireert en stimuleert medewerkers om bij te dragen aan een gedeelde visie en lange termijn doelen. Je begeleidt en coacht mensen en moedigt initiatief en kritisch denken aan. Je geeft ruimte voor eigen ideeën en manieren

om taken te doen en doelen te halen. Je zorgt dat medewerkers kunnen leren van fouten. Je nodigt uit tot creativiteit en out-of-the-box denken, oftewel: je laat ‘openingsgedrag’ zien.

Anderzijds vraagt het om transactioneel leiderschap.²⁰ Je maakt heldere afspraken met medewerkers om op korte termijn resultaten te halen. Je zorgt voor randvoorwaarden en uniformering. En dat procedures en regels worden gevolgd, en fouten worden gecorrigeerd. Je begrenst de vrijheid in aanpak: oftewel je laat ‘sluitingsgedrag’ zien.

Tweebenig leiderschap combineert dus deze benaderingen. Onderzoek laat zien dat als beide leiderschapsstijlen goed ontwikkeld zijn in organisaties dit – logischerwijs – ook bijdraagt aan het beter omgaan met de ‘*running and changing the business*’-paradox, en aan het beter presteren van organisaties.²¹

Binnen het leiderschapsmodel van Rijkswaterstaat past transformationeel gedrag meer bij de rol van coach, en transactioneel gedrag bij de rol van manager. Het combineren van beide stijlen past bij de rol van leider.

Vooraf het transactionele sturen binnen Rijkswaterstaat kan versterkt worden, blijkt uit ander onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam.²² In ieder geval wanneer het gaat om verandering en vernieuwing, zoals bij het werken aan een duurzame infrastructuur. Transformationeel leiderschapsgedrag en ‘openingsgedrag’

20 Groeneveld et al., 2021.

21 o.a. O'Reilly en Tushman, 2013; Gieske, 2019.

22 Cannaerts et al., 2022, 2024b.

wordt relatief veel waargenomen, maar medewerkers ervaren onvoldoende een transactionele leiderschapsstijl en het daarbij horende ‘sluitingsgedrag’. Dit terwijl het ‘sluitingsgedrag’ van managers significant bijdraagt aan innoveren. Ook blijkt dat tweeënige managers die duurzame innovaties inbedden in het reguliere werk, het meest bijdragen aan innoveren en optimaliseren en aan duurzaamheidsprestaties.

Tips en ervaringen van managers



“*Neem spanning waar en benoem die. En creëer een cultuur waarin mensen durven te benoemen wat mis gaat. Als leidinggevende moet je hierbij het goede voorbeeld geven. Ik vraag mijn teamleden om open te zijn over zaken die hun werk beïnvloeden, dus dan moet ik dat zelf ook doen. Ik kom er daarbij steeds meer achter: kwetsbaarheid en kracht zijn geen uitersten in een continuüm. Het is een cirkel. Hoe meer kwetsbaarheid je toelaat of laat zien, hoe krachtiger je je voelt en overkomt.”*



Tips en ervaringen van managers

(vervolg)

“Tweebenen sturen gaat voor mij over de focus op het hier en nu en op de toekomst. Hoe je daartussen schakelt en de dilemma's van meerdere kanten bekijkt. Waarbij het de kunst is om boven het dilemma te gaan staan, in beeld te brengen wat het dilemma betekent voor alle betrokken partijen en hoe je tot elkaar komt.”

“Als de relatie goed is, dan is een 'nee' ook bespreekbaar. Het betekent dat je grenzen duidelijk markeert waarbinnen je kunt bewegen. En als iedereen voldoende flexibel en wendbaar is, dan vind je wel een alternatief.”

“Daag medewerkers uit om naar de brede context te kijken, het overkoepelende doel. Het gaat om het doel van het project, niet om gelijk krijgen vanuit je eigen discipline. Focus daarbij op de overeenkomsten én de verschillen. Wees nieuwsgierig. Benoem zelf een ander perspectief, zorg dat je tegenspraak organiseert. En neem criticasters mee, daar zit vaak een zorg.”

“Hou tegenslagen niet voor jezelf, maar deel ze tijdig. Wees niet bang voor een oordeel. Mijn ervaring is dat je de openheid die je geeft, ook terug krijgt.”

“Ik begin met vertrouwen geven, en bespreekbaar maken wat het vertrouwen kan schaden. Ik zeg dus bij de start: 'ik vertrouw erop dat we dit samen doen'. En we maken afspraken om dat vertrouwen vast te houden.”



“Ik heb gemerkt dat je vertrouwen krijgt in de samenwerking door te delen. Vertrouwen bouw je op door transparant te zijn en de controle en beheersing los te laten. En neem de lijn mee als je nieuwe dingen doet, je kunt autonomer opereren door je meer te verbinden.”

“Zeg bij de start van een nieuw project eerlijk: ‘Wij weten het ook niet precies’. Dat deden we laatst in een aanbesteding en het leidde tot een open dialoog. Door samen het proces vorm te geven, ontstond eigenaarschap.”

“Goede samenwerking vraagt om onderhoud. Niet alleen als er iets te bespreken is, maar structureel. Het voorkomt dat je in uitersten belandt, je blijft in het midden van het speelbord. Je begrenst de spanning. Zo blijft er altijd ruimte om te bewegen.”

“Maak wat je niet weet voldoende bepaalbaar voor inkopers om het in de markt te zetten. Bouw onvoorspelbaarheid in, verwacht het onverwachte. Wees wendbaar en weerbaar.”

“Taal is heel bepalend. We noemden onverwachte verstoringen vaak ‘zij-invliegers’ of ‘bussen van links’, nogal negatief ingestoken. Nu noemen we ze ‘specials’. Dat verandert het perspectief en helpt om er flexibeler en neutraler mee om te gaan. Een ander voorbeeld is het woord ‘opdrachtnemer’. Dat schept afstand, wij spreken daarom van opdrachtpartners.”



Omgaan met dilemma's in drie stappen

“Tweebenigheid helpt om spanning en onzekerheid te verdragen. Het geeft rust in de onrust. Dat je het kan verduren om je tijdelijk wat oncomfortabel te voelen. Want er komt stroomafwaarts vanzelf weer een moment naar een volgende stap.”

**Hoe herken en verken je dilemma's?
Welke strategie pas je toe om ze
hanteerbaar te maken? Omgaan met
dilemma's in drie stappen.**

Om tot duurzamere en creatievere oplossingen te komen, helpt het om drie stappen te volgen: herkennen, verkennen en hanteerbaar maken van de polariteit.²³ In het DilemmaDoeboek vind je verschillende werkvormen voor elke stap. We gaan hier iets dieper in op de stappen, gevolgd door een uitgewerkt voorbeeld aan de hand van het polariteitendiagram²⁴.

De stappen



Stap 1. Herken de polariteit

In deze stap is van belang dat je de onderliggende polariteit van een dilemma herkent. Je las al hoe belangrijk een paradoxale mindset is, dus zet je paradoxale bril op. Het beste is om dilemma's proactief in beeld te brengen. Bijvoorbeeld bij het opstellen van een

strategie, het opstarten van een project, het ontwerpen van een werkproces of het inrichten van een team of organisatieonderdeel. Beschrijf de onderliggende polen in neutrale of positieve bewoordingen.

Een signaal dat er sprake is van een onderliggende polariteit, is spanning en 'gedoe'. Om effectief met dilemma's om te gaan, is het cruciaal dat je én in het moment aanwezig bent om de spanning te voelen, én erbuiten kunt staan om er met afstand op te reflecteren. Je kunt zo nodig een adempauze inbouwen. Door dieper te kijken naar de onderliggende polariteiten ontstaat inzicht en begrip voor de verschillende perspectieven. Soms is dit inzicht al voldoende om het dilemma te verdragen zonder actie te ondernemen, en om te gaan met het bijbehorende ongemak.



Stap 2. Verken de polariteit

De tweede stap draait om het verkennen en waarderen van de verschillende perspectieven op het dilemma. Hiermee voorkom je een te grote focus op een van de beide polen.

²³ Zie voor de drie stappen bij tweebenig samenwerken: de Jong, et al., red., 2018, en <https://deverbindingdienst.nl/publicatie/publicatie/spanningen-productief-maken-in-drie-stappen/> en bij communicatie: de Leidraad Dilemmologica via www.communicatierijk.nl/vakkennis/dilemmologica.

²⁴ <http://www.polaritypartnerships.com/>, Smith and Lewis, 2022, p 217.

Je brengt nu de waarde en de logica van iedere pool in beeld en het overkoepelende doel. Zorg dat je daarbij zoveel mogelijk perspectieven aan tafel hebt. Onderzoek dan de voordelen van iedere pool. Kijk vervolgens ook naar de nadelen van iedere pool en eventuele zorgen of angsten. Beschrijf ook de onderliggende zorg: welke uitkomst is echt ongewenst? Verken hoe de voor- en nadelen van iedere pool tot uiting komen in de huidige situatie. Wat kun je hiervan leren? Daarna beschrijf je bestaande en nieuwe acties om de voordelen te realiseren en om de nadelen te verminderen.

Wees je bewust dat een gesprek over dilemma's een dialoog is, geen debat. Het doel is niet overtuigen, maar begrijpen. De volgende gespreksdimensies helpen hierbij:

Ruimte nemen (ik) – Sta voor je perspectief en breng jouw kant van het dilemma helder onder woorden. Wat wil jij bereiken? Wat is voor jou belangrijk?

Ruimte geven (jij) – Luister actief en onderzoek de logica en behoeften van de ander. Stel vragen en toon oprechte nieuwsgierigheid.

Ruimte delen (wij) – Deel gevoelens, twijfels en kwetsbaarheid. Hierdoor ontstaat verbinding en ruimte voor gezamenlijke ontdekking. Communiceren over dilemma's vraagt vertrouwen, maar versterkt ook het vertrouwen.



Stap 3. Hanteer de polariteit

In de laatste stap gaat het om werkbaar maken van spanningen. Het doel is niet om dilemma's op te lossen, daarmee zou de waarde van beide kanten verdwijnen. Het doel is om de waarde van beide polen recht te doen en het overkoepelende doel te bereiken.

In deze stap kies je voor een van de eerder genoemde strategieën (zie hoofdstuk 1) of een combinatie. We noemen ze nogmaals.

De eerste strategie is **verdragen**. Je accepteert de spanning en laat deze bestaan.

De tweede strategie is een **'of-of-oplossing'** (differentiatie). Je kiest voor scheiden in tijd, *'eerst dit dan dat'*. Of je kiest voor scheiden in plaats, je verdeelt de dilemma's ruimtelijk, *'hier dit en daar dat'*. Hierbij werk je ook uit hoe je de verbinding aanpakt.

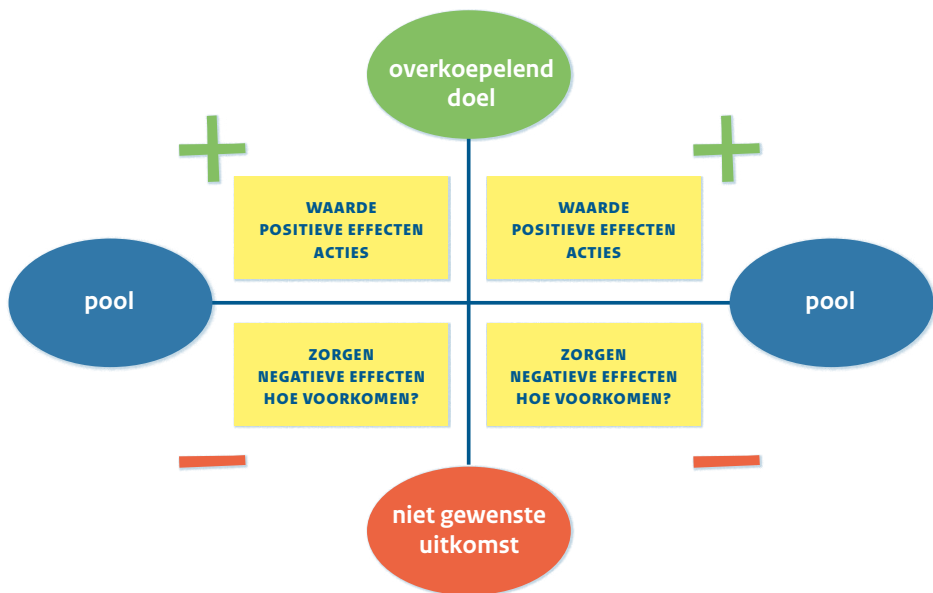
De derde strategie is een **'en-en-oplossing'** (integratie). Je combineert beide polen, je doet *'dit en dat'*. Of je schakelt continu en snel tussen beide polen, om een dynamische balans te creëren. Soms is het mogelijk beide polen te integreren tot iets heel nieuws, oftewel *'meer dan dit en dat'*.

Tot slot benoem je interventies om deze oplossing te realiseren. Kies daarin voor kleine stappen, experimenteer, leer en stel weer bij. Welke vorm je ook kiest: blijf evalueren of alle perspectieven voldoende aan bod komen, of de spanning werkbaar blijft, en of de beoogde doelen gehaald worden.

Het polariteitendiagram

Het polariteitendiagram (zie figuur 3) is een krachtig en beproefd model dat teams en organisaties helpt bij het vinden van een evenwichtige benadering voor complexe vraagstukken. Het maakt de stappen herkennen en verkennen visueel en helpt zo bij het kiezen van een passende strategie.

In het diagram plaats je eerst de twee polen op de horizontale as. Dan bepaal je het overkoepelende doel en de ongewenste



Figuur 3. Polariteitendiagram.

uitkomst, en zet die op de verticale as. Vervolgens benoem je de waarde en positieve effecten van focus op iedere pool apart. Je benoemt ook de zorgen en negatieve effecten die ontstaan bij eenzijdige of te veel focus op iedere pool. Ten slotte beschrijf je welke acties nodig zijn om de positieve effecten van iedere pool te behouden of te versterken, en hoe je de negatieve effecten zoveel mogelijk kunt voorkomen.

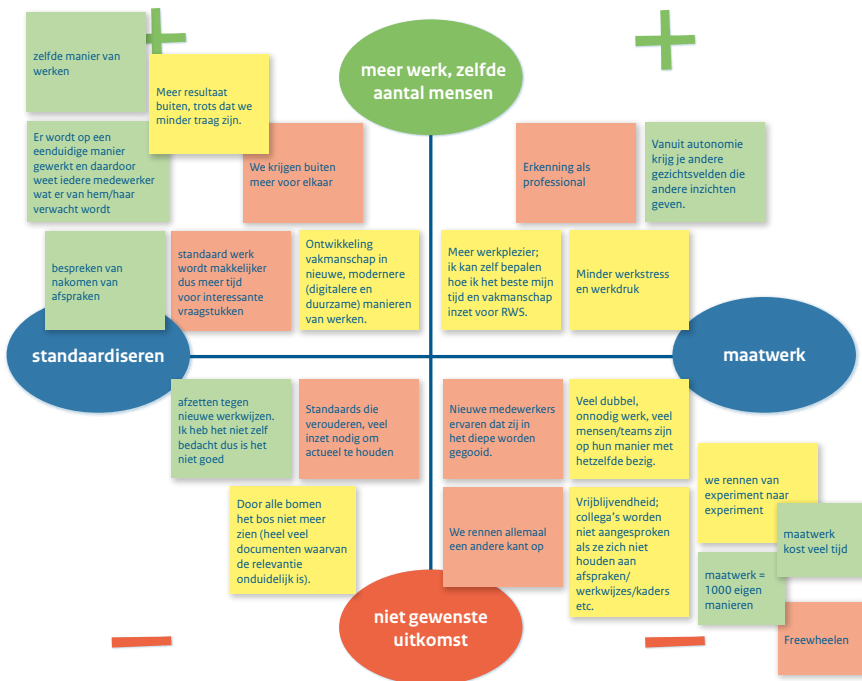
In het DilemmaDoeboek vind je het werkblad ‘balansdiagram’ dat je hierbij kan helpen.

Voorbeeld

Hierna volgt een uitgewerkt voorbeeld: meer werk met hetzelfde aantal mensen. Dit voorbeeld komt uit een leersessie over omgaan met dilemma’s binnen een werkgroep van HRMO- en leerprofessionals.

Bij **stap 1** herken je de polariteit. In dit geval draait het om het dilemma tussen standaardiseren versus maatwerk. Een beschrijving van de onderliggende polariteiten in neutrale of positieve bewoordingen is bijvoorbeeld: standaardiseren betekent vastleggen waaraan een werkwijze of product moet voldoen. Maatwerk betekent dat werk wordt aangepast aan een specifieke situatie.

Bij **stap 2** beschrijf je de waarde en logica van elke pool. Je gaat de voor- en nadelen verkennen. Dat kan eruitzien zoals in figuur 4. Maatwerk zorgt bijvoorbeeld voor meer werkplezier en beter afgestemde oplossingen, en wordt geassocieerd met de waarden ‘autonomie’ en ‘erkenning als professional’. Maar maatwerk kan ook leiden tot onduidelijkheid en voortdurende experimenten. Standaardisatie biedt een beter resultaat ‘buiten’, voorspelbare kwaliteit



Figuur 4. Een ingevuld polariteitendiagram bij stap 2, de voor- en nadelen van standaardiseren versus maatwerk.

en duidelijkheid, en kan de ontwikkeling van vakmanschap ondersteunen. Maar standaardiseren kan ook flexibiliteit beperken en vernieuwing tegenhouden, zeker als standaarden verouderen.

Vervolgens beschrijf je in een nieuw polariteitendiagram of op het werkblad 'balansdiagram' uit het DilemmaDoeboek ook per pool welke bestaande en nieuwe acties je kunt nemen om de positieve kanten te versterken en de negatieve kanten

te verminderen. Dit is in de leersessie niet uitgewerkt.

Bij **stap 3** kies je een strategie en werkt die verder uit. In dit voorbeeld lijkt een 'en-en-strategie' zinvol. Standaardiseren waar het kan, maatwerk waar het moet. Dit kan bijvoorbeeld door met professionals standaarden op te stellen en afspraken te maken over wanneer en hoe je hiervan kan afwijken.



Verder met tweebenigheid?

Aan de slag met het DilemmaDoeboek

Wil je aan de slag met een dilemma, of het tweebenig vermogen van jezelf of je team verder versterken? Daar is het DilemmaDoeboek voor ontwikkeld. Dit boek voor managers, teams, medewerkers en coaches biedt per stap werkvormen.

Ze kunnen je helpen bij de versterking van je tweebenige vaardigheden, het uitwerken van een strategisch of inrichtingsvraagstuk, verdeling van taken en middelen, een

werkproces, een vastzittend conflict, of bij een persoonlijk dilemma. En je kunt ze op allerlei manieren toepassen: in je dagelijkse werk, een vergadering, een ontwikkelsessie, of in andere settings. Het boek bevat ook een aantal kleinere interventies die je bijvoorbeeld kunt gebruiken om iets in beweging te zetten.

Literatuur

- Algemene Bestuursdienst, 2021. Kompas voor publiek leiderschap - visie op wenselijke leiderschapsrichtingen.
- Brughmans, I., 2023. Paradoxical Leadership. University of Toronto Press, Canada. In 2016 verscheen een eerdere versie in het Nederlands. Zie ook <https://paradoxaalleiderschap.com/>
- Cannaerts, N., B. Vermeeren en T. Hetteema, 2024a. Managen onder druk van dilemma's. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Cannaerts et al., 2022, 2024b. Versterken innovatief vermogen voor een klimaatneutrale en circulaire infrastructuur Rijkswaterstaat. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Gianzina, O. en Paroutis, S., 2025. Ambidextrous leadership: A systematic review and roadmap for future research. *Journal of Business Research*, 189, 115151.
- Gieske, H. 2019. Innovating and Optimizing for Public Performance. The case of the Dutch Regional Water Authorities. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Gieske, H. 2019. Hoe kunnen waterschappen in samenhang Innoveren én optimaliseren om beter te presteren. Praktijkversie van proefschrift.
- Groeneveld, S., B. Kuipers, J. van der Voet, S. Kolvoort, 2021. Wetenschappelijke literatuurstudie Publiek Leiderschap. Deelproduct als onderdeel van 'Visie op leiderschap', Bureau ABD. Leiden Leadership Centre.
- Groot, de, B. en H. Gieske, 2025. Towards a vital infrastructure sector: The development of a two-stage procurement approach for infrastructure projects through action learning. Congress paper. Action Learning Congress, Manchester, UK.
- Jong, de, M., H. Bakker en F. Robeest, eds., 2018. Tweebenig samenwerken. Twijnstra Gudde.
- Miron-Spektor, E., A. Ingram, J. Keller, W.K. Smith, M.W. Lewis, 2018. Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- O'Reilly III, C.A. en M.L. Tushman, 2013. Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The academy of management perspectives* 27 (4): 324-338.
- Rijkswaterstaat, 2024, Kompas RWS.
- Rijkswaterstaat, 2024, Strategisch Assetmanagement Plan.
- Rijkswaterstaat, 2025. Kerndocument Samenhangend Toekomstperspectief.
- Smith, W. K. en M.W. Lewis, 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W.K., M.W. Lewis, P. Jarzabkowski, A. Langley, eds., 2017. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press, UK.
- Smith, W.K en Lewis, M.W., 2022. Both/ and thinking. Embracing creative tensions to solve your toughest problems. Harvard Business Review Press, USA.

Voorbeelden dilemma's

Samenwerken

| | | |
|----------------|----|--------------------------|
| Objectgericht | >< | Omgevingsgericht |
| Markt tenzij | >< | Samen met de markt |
| Opgave voorop | >< | Organisatielogica voorop |
| Kennis in huis | >< | Kennis bij de markt |
| Externe focus | >< | Interne focus |
| Beleidslogica | >< | Inkooplogica |
| Beleid | >< | Uitvoering |

...

Organiseren

| | | |
|--------------------------------|----|-----------------------------------|
| Programmasturing | >< | Lijnsturing |
| assetmanagementorganisatie | >< | Projectenorganisatie |
| Hiërarchie/formeel | >< | Netwerk/informeel |
| Vernieuwen/lange termijn | >< | Going concern/korte termijn |
| Denken in producten en service | >< | Denken in capaciteit en projecten |
| Standaardiseren/uniformeren | >< | Maatwerk/autonomie |
| Starten/stapelen | >< | Stoppen/kiezen |
| Regels zijn ondersteunend | >< | Regels zijn belemmerend |
| Productie voorop | >< | Tijd voor leren |
| Samenwerken in de hele keten | >< | Traditioneel OG-ON model |
| Talentgericht | >< | Formatiegericht |

...

Individueel

| | | |
|-----------------------|----|------------------------|
| Ik | >< | Wij |
| Eigen ontwikkeling | >< | Team/organisatiedoelen |
| Autonomie | >< | Discipline |
| Taakgericht | >< | Mensgericht |
| Directief | >< | Participatief |
| Consensus | >< | Tegenspraak |
| Leiden | >< | Volgen |
| Snelle besluitvorming | >< | Samenwerking |
| Snelheid | >< | Denktijd |
| Waan van de dag | >< | Reflectie |

...

Voorbeelden creatieve combinaties

Samenwerken

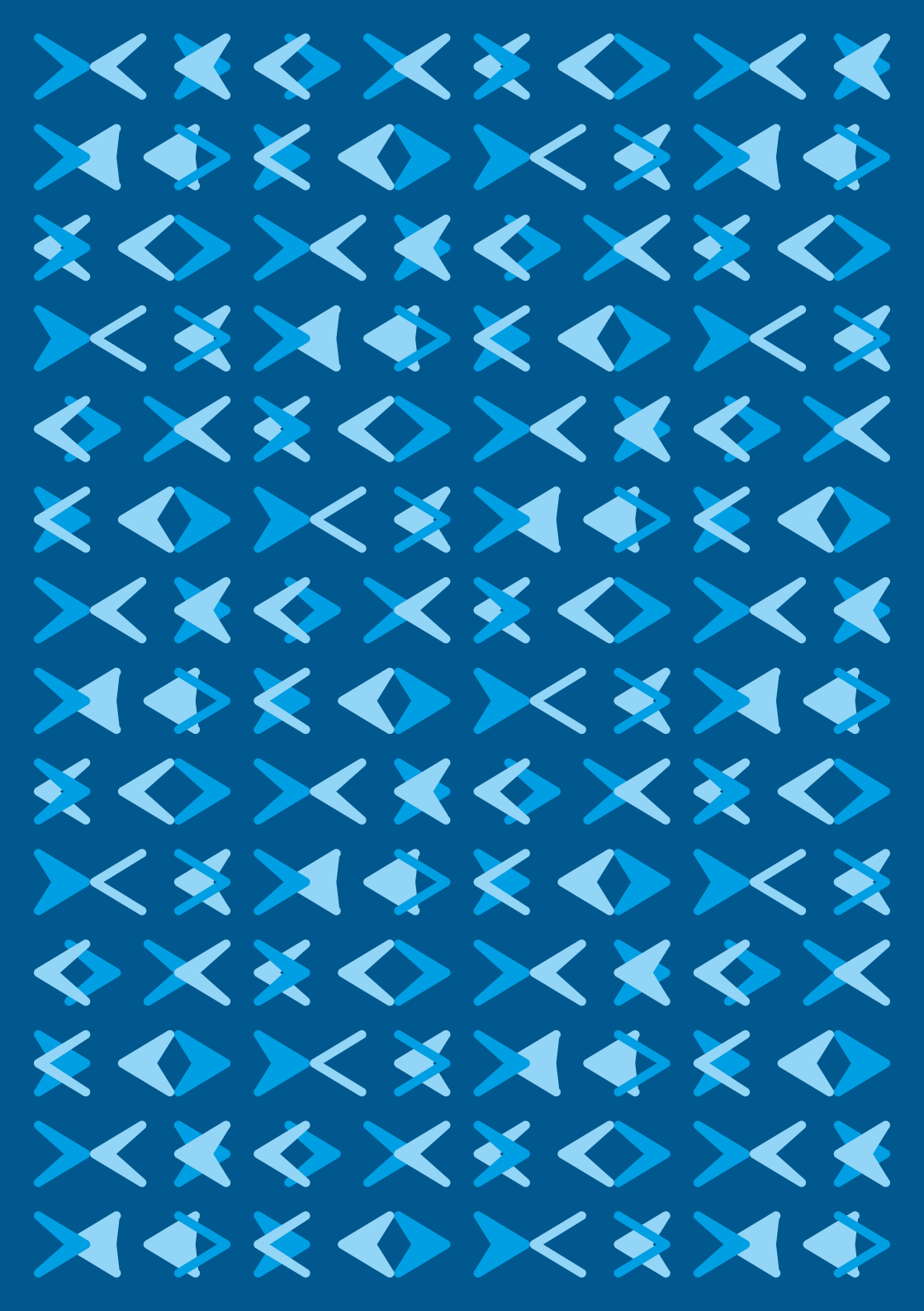
- Samenwerkend belang
- Opgavegericht organiseren
- Verwacht het onverwachte
- Omgeving laten kiezen uit standaard producten
- Capaciteit in de vorm van producten
- Uitvoeringsgestuurd beleid
- Waardengedreven regels
- Ruimte binnen kaders
- ...

Organiseren

- Vernieuwende stabiliteit
- Toekomstgericht produceren
- Informeel formeel
- Lerende kaders
- Maatwerk uniformeren
- Verbindend begrenzen
- Lerend realiseren
- Samenwerkend OG-ON model
- Talentgerichte formatie
- Flexibel efficiënt
- ...

Individu

- Laverend koershouden
- In de spanning stappen én erbuiten staan
- Gecontroleerd loslaten
- Begrensde autonomie
- Dynamisch beslissen
- Volgend leiderschap
- Reflecterende actie
- Aanjagend bewaken
- Balancerend vaart maken
- Besluiten ná tegenspraak
- ...



Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

Deze uitgave bestaat uit twee delen, naast deze DilemmaWijzer is er ook het DilemmaDoeboek.

www.rijkswaterstaat.nl

mei 2025