

## De kracht van 'hardliners' en 'softies'

*Vier stappen om diversiteit te laten werken*

Ivo Brughmans



*Hoe haal je het beste uit twee (of meer) radicaal tegengestelde werkstijlen? In dit artikel worden de principes van 'en-en'-denken en paradoxaal leiderschap toegepast op de effectiviteit van teams.*

### Een praktijkcasus

De sociale dienst van een grote gemeente kent in elk van zijn dienstverleningsteams een grote diversiteit aan werkstijlen. Medewerkers nemen met name een verschillende positie in op een schaal van enerzijds een formele en afstandelijke benadering, gericht op de strikte toepassing van de regels en streng toezicht, en anderzijds een mensgerichte, persoonlijke en empathische benadering, gericht op vertrouwen en ondersteuning. Als je alle medewerkers op deze as zou plotten, zou er een behoorlijk gevarieerd beeld te zien zijn, met niet weinig mensen op de twee uiteinden van het spectrum. Om het in zwart-wittermen te zeggen: er is sprake van een polarisatie tussen 'hardliners' en 'softies'.

Indien je hier niet op een bewuste manier mee omgaat, hebben deze twee tegengestelde stijlen een uiterst negatieve impact op zowel de klantbeleving als op de prestaties van de organisatie. Zo komt het bijvoorbeeld regelmatig voor dat burgers die een uitkering aanvragen aan 'de poort' door een 'softie' worden doorgelaten, maar dan in een volgende stap van het aanvraagproces door een 'hardliner' terug naar af worden gestuurd op basis van een verschillende beoordeling van dezelfde casus.

Deze conflicterende benaderingen vanuit een verschillend referentiekader zorgen niet alleen voor een grote mate van inefficiëntie (veel herstelwerk en communicatie heen en weer), maar ook en vooral

voor een grote frustratie bij de individuele burger, die niet meer weet wat hij moet verwachten en zichzelf niet meer in controle van zijn/haar eigen leven voelt.

### **Universele cycli**

Dit is geen op zichzelf staand geval. Onderzoek naar bijvoorbeeld teams in het gevangeniswezen<sup>1</sup> laat een gelijkaardige tweedeling zien. In deze teams is er eveneens een mix vast te stellen van enerzijds cipers die het veiligheidsaspect bovenaan stellen en strakke regels hanteren en anderzijds cipers die sterk gaan voor een mensgerichte en inlevende aanpak. Dit leidt niet alleen tot spanningen binnen de teams, maar ook tot onduidelijkheid en frustratie bij de gedetineerden, wat soms aanzienlijke veiligheidsrisico's met zich mee brengt. Het is zeer waarschijnlijk dat je hetzelfde spanningsveld zult vinden in elke team dat met 'klanten' werkt, of het nu om leraren, zorgprofessionals, callcentermedewerkers of schadebeheerders gaat.

Steker nog, wat hier geïllustreerd wordt aan de hand van de polariteit tussen 'regelgericht' en 'mensgericht', geldt even goed voor elke andere polariteit die in een team, afdeling of organisatie speelt. Zoals tussen 'hunters' en 'farmers' in een salesteam, tussen visionairen en pragmatisten in een ontwerpafdeling, tussen snelheidsmakers en 'draagvlakbouwers' in een veranderprogramma, tussen volumedraaiers en zorgvuldige detaillisten in een afdeling dossierbeheer, et cetera.

### **Too hot to handle?**

Alhoewel dit een cruciale factor vormt voor de mate van klanttevredenheid en efficiëntie, wordt in de praktijk meestal weinig actie hierop ondernomen. Dit is op zich niet zo verbazingwekkend, omdat organisaties vaak niet goed weten hoe ze met deze weinig tastbare zaken moeten omgaan en lijnmanagers zich oncomfortabel en onvoldoende toegerust voelen om deze moeilijk grijpbare gedragsaspecten van hun medewerkers adequaat te adresseren. Het is veel gemakkelijker om te sleutelen aan meer 'harde' zaken zoals telefonische bereikbaarheid, ruimere openingstijden of betere processen en systemen.

Het bijzondere is dat deze verschillen in benadering vaak hét punt zijn van dagelijkse irritatie en polarisatie, maar dat niemand erover spreekt of dat men het beschouwt als een onveranderbaar gegeven. Maar hoe je het ook wendt of keert, zonder deze verschillen expliciet aan te pakken zullen alle overige investeringen in een betere dienstverlening of een grotere efficiency nauwelijks renderen.

### **Uniformering of situationeel dienstverleningsschap?**

Hoe kan je dit vraagstuk nu op een effectieve manier aanpakken? Bestaat de oplossing erin om een uniforme en consistente aanpak te formuleren, voor te schrijven en alle medewerkers daarin te trainen? Wellicht niet ... Om in het voorbeeld van de casus te blijven: het concept dat alle medewerkers even strikt of juist empathisch zouden moeten handelen, houdt geen rekening met de specificiteit van de situatie. Er zijn duidelijk situaties en klanten waarbij controle en striktheid veel belangrijker zijn dan empathie en vertrouwen, en omgekeerd. Je kunt je ook afvragen of het wel haalbaar en wenselijk is om de natuurlijke stijl van mensen helemaal om te buigen. Het is absoluut niet motiverend om altijd de rol te spelen van iemand die je helemaal niet bent.

Een effectieve aanpak start met het erkennen van de fundamentele gelijkwaardigheid van beide benaderingen. Deze kunnen, afhankelijk van de specifieke context, uiterst effectief zijn en je hebt de twee nodig om je als organisatie gemakkelijk te kunnen aanpassen aan verschillende situaties en wijzigende omstandigheden. Zo heb je iets nodig als 'situationeel dienstverleningsschap', naar analogie met 'situationeel leiderschap', om flexibiliteit en wendbaarheid in je team te borgen.

### **Hoe pak je dit aan: setting the scene**

---

<sup>1</sup> Heleen Liefvering, 'De paradox van sociale veiligheid' in Adriaan Bekman et al. 'Zorg voor Zin, Koninklijke Van Gorcum, 2013

Als je als leidinggevende in je team een dergelijke polarisatie tussen tegengestelde aanpakken vaststelt, dan is de eerste uitdaging om dit vaak onbewuste en onderhuidse patroon boven water te tillen en bespreekbaar te maken. Door op een bewuste manier met deze tegenpolen om te gaan, kun je ze als complementaire krachten inzetten in plaats van ze slechts een bron van ergernis te laten zijn. Je kunt dan ook stellen dat het doel is om de kracht van de verschillende stijlen en vaardigheden in het team te versterken door ze op een meer bewuste manier in te zetten.

Om dit proces te initiëren is een geschikte aanleiding nodig. Om niet meteen in een 'goed'-of-'fout'-modus te vervallen, is het beter hiervoor geen individuele casus te nemen. Goede aanleidingen zijn bijvoorbeeld de steeds terugkerende feedbackpunten/klachten van klanten en/of de uitkomsten van een systematisch veldonderzoek naar de verschillende aspecten van de dienstverlening.

Als leidinggevende heb je zelf vaak ook een duidelijke voorkeursstijl, waarvan je je niet altijd even scherp bewust bent, en kun je door je voorbeeldrol de balans in de ene of de andere richting verstoren. Daarom is het goed dat je je in de begeleiding van dit proces laat ondersteunen door een neutrale buitenstaander, die beter in de positie is om alle zaken die hierrond in het team spelen te benoemen en bespreekbaar te maken, inclusief de rol van de leidinggevende.

#### **Vier stappen om diversiteit te laten werken**

Je kunt vervolgens je team mobiliseren en in een aantal bijeenkomsten de volgende stappen zetten. Deze zijn niet zozeer te beschouwen als rechtlijnig of mechanistisch te zetten stappen, maar eerder als elementen van een iteratief proces.

- **Stap 1 - Leer polariteiten herkennen en benoemen en krijg inzicht in hun werking**

Vaak worden enkel de incidenten gezien, maar niet het onderliggende spanningsvelden die deze veroorzaken. De eerste stap is om polariteiten te leren herkennen en benoemen en te begrijpen hoe ze werken. Bijvoorbeeld dat tegenpolen elkaar oproepen en nodig hebben en dat door ze uit elkaar te trekken of de ene boven de andere te plaatsen er spanning en polarisatie ontstaat. Dit kan aan de hand van herkenbare voorbeelden uit andere contexten. Hoe werkt dat bijvoorbeeld in een partnerrelatie? Of in een voetbalteam? Hoe komt het dat het juist op in een tijd waar alle muziek onmiddellijk digitaal beschikbaar is, de vinylplaat weer zo populair is? ... Het gaat om het aanreiken van een andere bril om naar de werkelijkheid te kijken. Vaak komt dan vervolgens vanzelf de reflectie en de dialoog over de eigen collectieve polariteiten op gang: Hoe werkt dat in ons team? Wat zijn daar de fundamentele spanningsvelden? Hoe wordt dat ervaren? Wat zijn de consequenties ervan voor elkaar en voor klanten?

- **Stap 2 - Leer je eigen stijl kennen én exploreer de tegenovergestelde stijl**

Deze stap begint met stimuleren van zelfinzicht. Maak medewerkers bewust van hun eigen persoonlijke voorkeursstijl, van de impact van deze stijl op anderen en op het werk en van de voor- en nadelen ervan. Dit laat medewerkers toe om beter de ongewenste effecten van hun stijl te beheersen, om hun stijl bewust te kunnen afstemmen op situaties die net een iets andere klemtoon vereisen en om de extremen en polarisatie te vermijden.

Vervolgens gaat het om het leren kennen en waarderen van de kracht van de tegenovergestelde stijl. Het is daarbij de uitdaging om tot de dieperliggende positieve kern van deze stijl door te dringen. Dit betekent dat je mensen uitdaagt om te kijken voorbij de gekende, vaak extreme verschijningsvormen en achter negatieve etiketten als 'hardliner' of 'formalistische bureaucraat'. Hierbij komen vragen aan de orde als: In welke situaties is deze stijl wel nuttig? Welke goede manieren zijn er om deze stijl in de praktijk te brengen? Kun je ook strikt en kritisch zijn op een inlevende en vriendelijke manier? Kun je ook invoelend zijn en tegelijkertijd duidelijke grenzen trekken? Om dit aan de lijve te ervaren, kun je teamleden vragen om in een opstellingsoefening beide tegenpolen als twee punten op de vloer neer te zetten en deze posities te gaan 'invoelen'.

Daarbij exploreren ze zowel de extreme posities en alle tinten grijs daartussen.

- **Stap 3 - Leer schakelen en stretch daarbij je comfortzone**  
Stimuleer medewerkers om hun repertorium van stijlen iets te verbreden en om zo ook te kunnen schakelen tussen strikt en empathisch naargelang de situatie. Motiveer mensen om te experimenteren en te spelen met die tegenovergestelde stijl. Hoe kun je een beetje opschuiven naar meer 'strikt' of meer 'empathisch', zonder te proberen iemand te zijn die je niet bent en een onechte rol te spelen? Dit houdt in dat je mensen aanzet om zichzelf enigszins te stretchen, maar zonder de eigen grenzen te overschrijden. Methoden die hierbij kunnen helpen zijn bijvoorbeeld rollenspelen waarbij je wisselt van positie of peer-to-peer-coaching tussen collega's met verschillende stijlen.
- **Stap 4: gebruik de complementariteit en/of kom tot een nieuwe synthese.**  
Creëer een veilige omgeving waar het normaal is om aan elkaar hulp te vragen en maximaal gebruik te maken van de complementaire kwaliteiten van de andere in situaties die de eigen stijl te boven gaan. Het moet voor alle teamleden duidelijk zijn dat het opzoeken van complementariteit geen teken van zwakte is, maar juist van kracht. Zet bovendien mensen in op hun sterktes. Verlaat het principe dat iedereen alles moet kunnen doen en wijs bewust klanten, dossiers of projecten toe aan medewerkers die er hun sterke kant in kunnen realiseren. Misschien kom je door het als team intens doorleven van beide tegenpolen wel tot een nieuwe synthese waarin beide tegengestelde aanpakken op een hoger niveau worden samengebracht tot een nieuwe kwaliteit. Zo iets als 'empathische gestrengheid', waarbij je bijvoorbeeld buitengewoon streng bent op een aantal basisafspraken, maar daarnaast en daardoor juist heel menselijk en begripvol kunt zijn. Zo realiseer je ook uniformiteit, maar dan op een integrale manier.

Stappen 1, 2 en 3 kun je in gang zetten met een drietal gefocuste bijeenkomsten van een halve tot een hele dag. De verdere opvolging en verankering kan dan een vast item worden op het reguliere teamoverleg, met af en toe een gerichte opvolgingsbijeenkomst.

### Vind de juiste toon

Dat klinkt allemaal mooi, maar zorg je ervoor dat dit gaat vliegen? Vier tips voor een succesvolle aanpak:

- **Neutrale en niet-oordelende benadering:** Het is een buitengewoon gevoelig onderwerp waar heel wat emoties aan kleven en waarbij mensen zich snel persoonlijk aangevallen voelen. Dit komt omdat veel van deze stijlen terug te voeren zijn naar diepgewortelde waarden en overtuigingen en deel uitmaken van iemands fundamenteel gevoel van identiteit. Daarom is het belangrijk dit proces op een niet-oordelende manier in te steken en daartoe een veilige omgeving te creëren, waarin vrij gesproken en geëxperimenteerd kan worden.
- **Erken de wederzijdse irritaties zonder deze te verbloemen of op te kloppen:** Benoem de zaken zoals ze zijn, duidelijk maar met tact. Niet-oordelen wilt niet zeggen dat de gevoelens van weerstand, afkeur en zelfs weerzin t.o.v. de andere stijl niet zouden mogen benoemd worden. Door ze juist onder de mat te vegen, ze te negeren of krampachtig te doen of het vanaf nu allemaal pure harmonie is, worden deze negatieve gevoelens alleen nog maar versterkt en zorgen ze onderhuids voor spanning.
- **Stimuleer het denken in tinten grijs:** Mensen hebben de neiging om zichzelf en elkaar gaan labelen in termen van de extremen ('ik ben blauw en jij bent rood'). Dat maakt het simpel maar werkt juist polarisatie in de hand en zet gematigden aan zich sterker te identificeren met de extreme posities. Wat kan helpen is om te benadrukken dat stijlen sterk situationeel bepaald

worden en zich steeds afspelen continuüm van verschillende tinten grijs, eerder dan in een bipolaire wereld van enkel zwart en wit. Laat mensen bijvoorbeeld een positie innemen op een lijn tussen twee polen, in plaats van in twee kampen.

- **Breng je team op een hoger plan:** Kijk naar dit proces niet zozeer als een middel om snel een probleem te fixen, maar gebruik dit als een aanleiding om je team op een hoger niveau van functioneren te brengen. Teamleden leren in dit proces polariteiten herkennen en benoemen en tevens zichzelf en elkaar op houding en gedrag aanspreken. Als teamleden deze bril leren hanteren voor één specifieke polariteit, zullen ze dit ook voor andere polariteiten kunnen toepassen. en zal het leerproces hen als individu en team bewuster, flexibeler en wendbaarder maken.

---

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, managementconsultant en auteur. In zijn eerste boek '*De kunst van het paradoxale leven*' (Lanoo, 2013) werkte hij het 'en/en'-perspectief uit als een radicaal alternatief voor onze huidige manier van (samen)leven. In het boek '*Paradoxaal leiderschap*' (Boom, 2016) past hij vervolgens dit 'en/en'-denken toe op organisatie- en managementvraagstukken. In zijn laatste boek '*Paradoxaal coachen*' (Boom, 2019) dat hij samen met talentexpert Silvia Derom schreef, ligt de focus op hoe je anderen kunt begeleiden in het vinden van een productieve balans tussen hun tegengestelde kanten. Zie ook: <https://paradoxaalleiderschap.com>.