

IVO BRUGHMANS



**Gebruik  
je tegenpolen  
als kracht**

**L** | LANNOO

**[www.lannoo.com](http://www.lannoo.com)**

Registreer u op onze website en we sturen u regelmatig een nieuwsbrief met informatie over nieuwe boeken en met interessante, exclusieve aanbiedingen.

Coverbeeld: © Leander Baerenz/Westend61/Corbis

Auteursfoto: Anne Kempenaers

Vormgeving: Studio Lannoo

© Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013 en Ivo Brughmans

D/2013/45/126 – ISBN 978 94 014 0180 7 – NUR 740, 770

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Woord vooraf. Van extremist tot schakelaar</b>	7
<b>Inleiding</b>	12
<b><u>Deel 1</u> HET PROBLEEM VAN DE 'OF/OF'-BENADERING</b>	15
1 Een wereld vol polariteiten	16
2 In balans, uit balans	26
3 De vloek van het 'of/of'-denken	41
4 'Of/of'-denken en de problemen van deze tijd	57
<b><u>Deel 2</u> NAAR EEN 'EN/EN'-DENKEN</b>	77
5 Twee paaltjes en een elastiek	78
6 De kunst van het schakelen	90
7 Van enkel naar dubbel	108
8 Genieten van extremen	120
9 Oesters met kiwi: als tegenpolen bij elkaar komen	134
10 Van strijd naar diversiteit	143
11 Iedereen een goed zelfbeeld!	165
<b><u>Deel 3</u> IMPLICATIES VOOR ONS DAGELIJKS LEVEN</b>	185
12 De identiteit voorbij?	186
13 Verandering en wendbaarheid	201
14 Een weg naar duurzaamheid	212
15 Pleidooi voor schaamteloosheid	225
16 'Trouble in paradise'	237
17 De kunst van het paradoxale leven	243
18 Aanraking, verleiding en erotiek	255
19 Balanceren op het werk	263
20 Wereldse en geloofsvrije spiritualiteit	269
21 De nieuwe man, de nieuwe vrouw en de nieuwe relatie	278
22 Naar een wereld in evenwicht?	290

<b>Epi loog</b>	295
<b>Nawoord.</b> Door prof. dr. Erik Weber	299
<b>Dankwoord</b>	301
<b>Meer lezen</b>	302
<b>Over de auteur</b>	303

# WOORD VOORAF

## Van extremist tot schakelaar

In mijn puberteit kwam ik tot de verwarrende vaststelling dat ik kennelijk was opgebouwd uit volstrekt tegenstrijdige deelaspecten. Deze leken door een beginnende doe-het-zelver chaotisch door elkaar te zijn gegooid en daarna weer bij elkaar geveegd tot mijn persoon, met als enige begeleidende boodschap: ‘veel plezier ermee.’ De ene keer voelde ik mij een punker en droeg ik een leren jekker, de andere keer was ik een dandy met een wit pak; soms was ik de niet te stuiten gangmaker op feestjes, even zo vaak trok ik me helemaal terug in mezelf; nu weer was ik speels en relativerend, dan weer bloedernstig en zwaarmoedig; vandaag de ongecompliceerde gezonde jongen, morgen de gevoelige poët; enerzijds de onverschillige waarvoor elk streven naar status belachelijk was en anderzijds een gedreven haantje-de-voorste dat in alles de beste wilde zijn; de halve hippie en de hele zakenman; zwelgen in overvloed wisselde ik af met het betrachten van uiterste soberheid; ik was gepassioneerd voor filosofie, maar het liefst las ik nog romantische pulpromannetjes; ik hield me bescheiden op de achtergrond, maar toch kreeg ik graag héél veel aandacht... En zo kan ik nog wel even doorgaan.

Wie was ik nu echt? De ene dag dit, de andere dag dat. Erg vermoeiend allemaal. Het leek wel of ik een meervoudige persoonlijkheid had. Telkens wanneer ik dacht dat ik mijn ‘ware zelf’ had gevonden in een van deze deelaspecten, kon ik mij daar met volle overgave op storten. Ik werd superenthousiast en ging op zoek naar alles wat ermee samenhang. Maar na een tijdje kreeg ik het steevast benauwd en begon ik naar de tegenpool te verlangen. Ik kon (kan) mij bijvoorbeeld helemaal vinden in de ecologische beweging, maar tussen de ‘echte’ groene jongens werd het mij meteen weer allemaal te gelijkhebbertig, te somber en te ‘baardig’. Dan werd de ‘neoliberaal’ in mij wakker, en voelde ik de aandrang om positieve dingen te zeggen over de dynamiek en de innovatiekracht van de industrie. Overigens deden dezelfde ontsnappingsreflexen zich voor als ik mij in zakelijke

kringen bevond. Ik voelde me enerzijds met allerlei uiteenlopende zaken verbonden, maar anderzijds ook een eeuwige buitenstaander en dus nooit ergens helemaal thuis.

Ik houd van extremen. Toen een collega mij vertelde dat het levensmotto van zijn vriend *'nothing in moderation, everything in excess'* luidde, had ik meteen het gevoel dat dit ook voor mij volledig opging. Ik heb helemaal niets met godsdienst, maar ik kan een hele tijd gefascineerd naar Radio Maria luisteren. Voor een deel uit pure verbijstering dat er zoiets bestaat. Soms geloof ik mijn oren niet. Een halfuur aan één stuk Onzevaders of Weesgegroetjes op de radio opzeggen is echt hallucinant, waarbij ik wel moet toegeven dat het ook heel rustgevend kan zijn in deze hectische tijd. Maar de belangrijkste reden voor mijn fascinatie is dat ik een enorme bewondering heb voor mensen die ergens helemaal voor gaan, ook al is het dan misschien radicaal tegengesteld aan de waarden waar ik zelf voor sta. Je moet het maar durven en doen. Hieruit spreekt een enorme toewijding. Ik doe daar dan ook helemaal niet lacherig over. Soms wilde ik dat ik zelf bij zo'n club kon horen en ook helemaal in één extreem kon opgaan, zonder telkens geconfronteerd te worden met dat stemmetje dat me de andere kant op lokt.

Dit alles bleef allemaal uiterst verwarrend, tot ik langzamerhand tot het besef kwam dat 'ik' al deze tegenstrijdige dingen samen was en dat ik daarenboven ook zelf enige inbreng had in welk deelaspect ik naar voren haalde of weer naar achteren schoof. Een puur onbewust proces dat mij overkwam, evolueerde tot iets waar ik zelf tot op zekere hoogte controle op kon uitoefenen en waar ik zelfs heel handig gebruik van kon maken in mijn werk en mijn leven. Wat ik eerst ervoer als een grote last, kon ik nu inzetten als een grote troef. Het was voor mij een belangrijke ontdekking en een enorme stap voorwaarts.

Snel kunnen schakelen tussen tegenpolen bleek in mijn werk als consultant een onmiskenbare troef te zijn. Het stelt me bijvoorbeeld in staat om te schakelen tussen enerzijds een abstracte benadering van een probleem – kijken naar de essentie, los van alle overbodige details – en vervolgens de oplossing heel concreet handen en voeten te geven; tussen enerzijds breed exploreren, om daarna weer tot een duidelijke conclusie te komen; tussen 'aaien' en 'slaan'... Ik kan ook heel erg opgaan in het spel van het schakelen. Als een danser geniet ik ervan om in het samenspel met mijn partner te switchen tussen rollen en op een vloeiende en speelse manier op elkaar in te spelen. Het is ook leuk om af en toe in een gesprek over

een uiterst banaal onderwerp even een fundamenteel filosofisch probleem aan te kaarten of om in een hooggestemd gesprek even wat banaliteiten er-tussen te gooien. Het combineren van dingen uit totaal verschillende werelden heeft mij altijd heel sterk geprikkeld.

Wat mij vooral bezighield, was de vraag of er geen manier is om die te-gengestelde aspecten dichterbij elkaar te brengen, zodat er een soort con-tinue creatieve spanningsboog kan ontstaan. Zo blijven de dingen door het contrast fris en levendig, en doorbreek je de sleur en de voorspelbaarheid. Waarom heel de week werken om dan in het weekend pas aan ‘het leven’ toe te komen? Was dat nu echt hoe het leven in elkaar stak? Waren er dan geen manieren denkbaar om het anders te doen? Werken met een ontspannen thuisgevoel, dat moet toch prima mogelijk zijn. Tot mijn plezier zag ik om mij heen steeds meer traditionele grenzen tussen werelden wegvallen en nieuwe mogelijkheden ontstaan om tegenpolen met elkaar te mixen. Het is nog altijd een persoonlijk doel om ooit eens een workshop met het topma-nagement te houden in korte broek en op teenslippers.

Het werd me bovendien stilaan duidelijk dat ik steeds de behoefte heb gehad om werelden die ogenschijnlijk ver uit elkaar liggen met elkaar te verbinden. Een soort bruggenbouwer, die beide werelden kent en het een uitdaging vindt om te kijken hoe zaken van de ene wereld in de andere kun-nen worden geïntroduceerd en omgekeerd. Zo wilde ik na mijn theoretische studies filosofie en politicologie het bedrijfsleven in omdat ik het juist een uitdaging vond om in een zo vluchtige en pragmatische wereld met fundamentele menselijke thema’s bezig te kunnen zijn (verandering, cul-tuur, motivatie, zingeving). Niet dat ik altijd zo goed geslaagd ben in het bruggenbouwen, maar ik heb enorme bewondering voor de mensen die dit wel met succes hebben gedaan.

Niet alleen in mijn persoonlijk leven, maar ook in mijn werk als manage-mentconsultant werd ik steeds meer geconfronteerd met tegenpolen en het traditionele ‘of/of’-denken. Dan was het bijvoorbeeld weer de trend om bedrijfsprocessen te centraliseren. Terwijl ik heel enthousiast bij een klan-torganisatie over de voordelen van dat ‘nieuwe’ concept vertelde (alsof we het ei van Columbus hadden uitgevonden), haalden de oude rotten cynisch hun schouders op: ‘dat hebben we allemaal weleens eerder meegemaakt.’ ‘Ja, maar deze keer gaat het anders’, hield ik evenwel vol.

‘Managementland’ wordt ook voor een groot deel bepaald door mo-detrends: de ene keer helemaal naar links, dan weer helemaal naar rechts. Soms heb ik weleens de indruk dat sommige consultants dankbaar van

deze tegengestelde trends gebruikmaken en deze zelfs aanwakkeren met het oog op het verwerven van nieuwe opdrachten. Eerst het bedrijf helemaal naar links duwen, om het daarna weer naar rechts te trekken. Eerst alles dichttimmeren met bureaucratie, om daarna een cultuurtraject te starten om medewerkers weer meer initiatief en ondernemerschap bij te brengen. Een goede consultant moet echter tegen de stroom in kunnen roeien. Met gezond verstand en kritisch vermogen door de eenzijdigheid van bepaalde trends heen kunnen kijken en zijn opdrachtgever – die juist zo enthousiast is over een nieuw concept – hierover op een nuchtere en soms ontnuchterende manier kunnen adviseren.

Mijn belangrijkste motivatie om dit boek te schrijven is echter niet de wens om mijn persoonlijke ervaringen te delen, noch om iets te zeggen over de werking van organisaties, maar mijn enigszins naïeve verlangen om bij te dragen tot een betere wereld. De directe aanleiding om dit boek te schrijven deed zich voor op 12 oktober 2008. Ik zat naar een BBC-documentaire te

*Ik wil in dit boek een positief alternatief formuleren, maar niet een dat begint en eindigt met de grote maatschappelijke problemen. Wel een dat start bij onszelf.*

kijken van Simon Schama over de geschiedenis van Amerika. Daar ging het over het ontstaan van de Dust Bowl in de jaren dertig van de vorige eeuw op de prairies van de Verenigde Staten. Immense stofstormen die grote stukken van Amerika teisterden, werden veroorzaakt door decennialange intensieve landbouw gecombineerd met natuurlijke droogte. Vanuit een onbegrensd optimisme, een onwankelbaar geloof dat je de natuur helemaal naar je hand kunt zet-

ten en een onophoudelijk streven naar steeds hogere opbrengsten, hadden voortvarende pioniers alle natuurlijke vegetatie weggeploegd om plaats te maken voor landbouw. De natuurlijke vegetatie had echter als cruciale functie de prairiebodem tegen winderosie te beschermen en het vocht vast te houden. Enorme stukken land werden herschapen tot woestijn. Dit menselijk ingrijpen veroorzaakte dan ook een ecologische en menselijke ramp zonder weerga.

Dit is een beangstigend voorbeeld van menselijke hoogmoed en eenzijdig vooruitgangsgeloof. Hier wilde ik een alternatief voor formuleren. Niet een alternatief dat zich weer in het andere uiterste begaf, maar iets waarbij opbrengst/voortgang en ecologie/duurzaamheid op een slimme manier zouden kunnen samengaan. Het nadenken over een positief alternatief, een nieuwe manier van denken, gaf mij enorm veel energie. Het is mijn ambitie om echt iets bij te dragen aan de oplossing en niet om de zoveelste



analyse van het probleem te geven. Ik had ondertussen mijn buik vol van al die documentaires die maar vertelden wat er allemaal misging met onze planeet, maar nauwelijks tijd en aandacht besteedden aan de vraag hoe het dan wel moest. En het eenzijdige versoberen ('verwarming lager en dikke trui aan') zag ik al ook niet als hét wenkende perspectief voor maatschappelijke verandering.

Ik wil in dit boek een positief alternatief formuleren, maar niet een dat begint en eindigt met de grote maatschappelijke problemen, maar dat start bij onszelf. Wat kunnen wij zelf veranderen in ons denken en handelen? Maar dan ook weer niet in de vorm van een 'tienstappenplan', dat voorschrijft hoe je dit moet doen. Dogma's zijn er al genoeg.

Aan de hand van vele voorbeelden wil ik je meenemen in het 'en/en'-denken en uitnodigen om bewust na te gaan hoe je zelf met tegenpolen omgaat en hoe je dit zou kunnen verbeteren. Het is tevens een uitnodiging om nieuwe 'paradoxe' vormen van (samen)leven te exploreren, vormen die ook steeds meer en meer realiteit worden, omdat oude en kunstmatige grenzen tussen werelden wegvallen.

De opzet van dit boek is voor mij geslaagd als ik enerzijds het plezier van het soepel schakelen tussen tegenpolen heb kunnen overbrengen, maar anderzijds eveneens de noodzaak ervan. De noodzaak om op een andere manier met onszelf en de wereld om te gaan. Niet alleen iets waar we zelf gelukkiger en succesvoller van worden, maar waar de wereld als geheel beter van wordt als we het meer zouden doen.

Ivo Brughmans

# INLEIDING

Waarom krijgen we de slappe lach juist op momenten dat we bloedserieus moeten zijn? Waarom gaan we op het werk met de lift en gaan we 's avonds stappen in het fitnesscentrum? Waarom hebben we nadat we een hele week perfect vriendelijk, geduldig en voorkomend zijn geweest, een grote behoefte om ons eens goed te laten gaan? Waarom gaat een centraal geleid bedrijf helemaal decentraliseren om daarna alles weer centraal te trekken? Waarom volgt er op een absolute dictatuur vaak absolute chaos en geen democratie?

Dit zijn allemaal symptomen van een eenzijdige 'of/of'-manier om met tegenpolen om te gaan in ons persoonlijk leven, onze werkomgeving en onze samenleving. In dit boek wordt gesteld dat de aanwezigheid van tegenpolen juist positief is en dat we onze tegenpolen zelfs actief moeten opzoeken.

## VAN HET TRADITIONELE 'OF/OF'-DENKEN NAAR EEN UITDAGEND 'EN/EN'-PERSPECTIEF

Goed kunnen omgaan met deze tegengestelde krachten is het recept voor levenskunst, succes en duurzame ontwikkeling in de 21ste eeuw. Het komt erop neer niet meer het ene te kiezen en het andere te verwerpen: jeugdigheid versus aftakeling, plicht versus spel of overvloed versus beperking. Evenmin gaat het erom je tegenpolen in afgescheiden compartimenten van je leven onder te brengen: bijvoorbeeld jezelf voorbijrazen op het werk en jezelf weer terugvinden in het wellnesscentrum. Voluit leven betekent dat je radicaal kiest om beide polen een gelijkwaardige plaats te geven en ermee te leren spelen, door ze met elkaar in evenwicht te brengen en te combineren. Het stelt je in staat om soepel te schakelen tussen tegenpolen naargelang dat wat je zelf op dat moment wilt of naargelang dat wat het beste is in de gegeven situatie. Deze onbevooroordeelde en speelse houding tegenover tegenpolen kan ook leiden tot nieuwe combinaties van za-

ken die op het eerste gezicht onverzoenbaar lijken. Vernieuwende, paradoxale vormen die zowel prikkelend als duurzaam zijn (zie hoofdstuk 9).

Op een gelijkwaardige manier met je tegenpolen omgaan doet je beseffen dat je méér bent dan de smalle en beperkende identiteiten waar je je doorgaans aan hecht. Je bent wel dit of dat (bijvoorbeeld 'de harde werker'), maar je bent evengoed het absolute tegengestelde daarvan ('de grote lulak'). Je kunt zo ook tot het beseff komen dat je meer bent dan alle tegenpolen die je in je hebt. 'Jij' bent degene die al die tegenpolen ziet verschijnen en weer verdwijnen en deze ook – tot op zekere hoogte – kunt oproepen en weer wegsturen. Dit opent de weg naar een dieperliggend zelfbeseff en naar een ruimere, spirituele dimensie.

*Voluit leven betekent dat je radicaal kiest om beide polen een gelijkwaardige plaats te geven en ermee te leren spelen.*

Dit 'en/en'-perspectief staat voor het bewuster en inclusiever omgaan met tegenpolen. Het schept niet alleen de voorwaarde voor een rijker, voller en completer leven, het wordt ook een steeds belangrijker voorwaarde voor maatschappelijk succes. De 21ste eeuw met zijn steeds snellere veranderingen vraagt dat we snel en wendbaar kunnen schakelen tussen tegengestelde tendensen, dat we radicaal vernieuwen door ogenschijnlijk tegenstrijdige zaken met elkaar te combineren, en dat we kunnen omgaan met dubbelzinnige situaties en paradoxen. Het 'en/en'-perspectief biedt daarnaast een antwoord op de vraag naar een duurzamere manier van leven: meer balans en minder slingeren tussen de extremen.

Het wordt ook steeds moeilijker om aan het 'en/en'-perspectief te ontsnappen. Grenzen worden op alle vlakken opengegooid, en het wordt steeds moeilijker om te leven binnen de grenzen van het eigen vertrouwde wereldje 'onder de kerktoren'. Leven in evenwicht is geen luxe meer. De meeste grote problemen van deze tijd (economische crisissen, milieuproblemen, maatschappelijke polarisatie, botsingen tussen culturen, falend politiek beleid, vervreemding, slecht zelfbeeld, verslaving...) zijn – zoals we in dit boek zullen aantonen – een rechtstreeks gevolg van een onevenwichtige omgang met tegenpolen. Door de globalisering en de toegenomen onderlinge samenhang en complexiteit moeten we bovendien uiterst voorzichtig met deze onevenwichtigheden omspringen. Ze kunnen een sneeuwbal effect veroorzaken waardoor hun negatieve impact onmiddellijk wereldwijd voelbaar is.

## HET 'EN/EN'-PERSPECTIEF IN DE PRAKTIJK

Een soepele en evenwichtige omgang met tegenpolen begint echter bij onszelf. Vaak kunnen we vanaf een afstand de problemen en onevenwichtigheden in de wereld scherp duiden, maar leggen we niet het verband met onze eigen manier van denken en handelen. We zijn verontwaardigd over intolerantie en racisme, maar gaan op eenzelfde intolerante en ons moreel superieur voelende manier om met mensen die zich in onze ogen aan racisme bezondigen. In veel gevallen gaan we op dezelfde onevenwichtige manier om met tegenpolen als de systemen waar we deel van uitmaken. Als we deze onevenwichtigheden niet in onszelf oplossen, dan zullen ze ook blijven voortbestaan in de grotere systemen. Daarom vertrekken we in dit boek van het persoonlijke niveau onder het bekende motto 'verander de wereld, begin bij jezelf'.

Hoe ga je bewuster en soepeler om met polariteiten? Hoe breng je tegenpolen dichterbij elkaar zonder terecht te komen in halfslachtige compromissen, versnipperde aandacht, verlammende patstellingen, een in stukjes opgeknipte levensstijl of een regelrechte identiteitscrisis? Hoe ga je met polariteiten om in relaties? Verschillen kunnen leiden tot een prikkelende en creatieve dynamiek, maar evengoed tot polarisatie en conflict. En hoe kun je pool en tegenpool evenwaardig behandelen als de omstandigheden je in een eenzijdig keurslijf duwen?

Dit boek daagt je uit om na te denken over de polariteiten in je leven, in je relaties en in je werk. Het laat aan de hand van inspirerende voorbeelden en persoonlijke getuigenissen zien hoe dit in de praktijk kan werken. Je krijgt ook stappen, methoden en oefeningen aangereikt om op een soepeler manier met polariteiten om te gaan en jezelf zo te verbreden en te verdiepen. Daarnaast wordt ook duidelijk dat de uitdaging van het 'en/en'-perspectief zich niet beperkt tot het individu, maar in even grote mate geldt voor organisaties en voor de samenleving als geheel.

# Deel 1

---

**HET PROBLEEM VAN DE  
‘OF/OF’-BENADERING**



# EEN WERELD VOL POLARITEITEN

‘Polariteit of het scheiden van een kracht in gelijke, maar tegengestelde helften is een fundamenteel kenmerk van alle natuurfenomenen, van het kristal en de magneet tot de mens zelf.’

– Arthur Schopenhauer

*In dit hoofdstuk gaan we na wat polariteiten zijn, waar we ze allemaal kunnen aantreffen, en waarom tegenpolen onverbrekkelijk met elkaar verbonden zijn. We bekijken hoe we ons eigen polariteitenprofiel kunnen opstellen. Tot slot zetten we de belangrijkste bronnen van het polariteitsdenken op een rij.*

Elk complex systeem met een zekere dynamiek – zoals een maatschappij, een economie, een politiek systeem, een ecologisch systeem, een organisme, de menselijke geest – bestaat uit en wordt voortgedreven door tegengestelde krachten: groei en krimp, druk en tegendruk, beweging en rust, verbinding en scheiding, behoefte aan veiligheid en zin voor avontuur, centralisatie en decentralisatie... De aanwezigheid van kracht en tegenkracht zorgt ervoor dat het systeem zich enerzijds kan bewegen en aanpassen aan wijzigende omstandigheden en dat het anderzijds ondanks al deze veranderingen in meerdere of mindere mate zijn stabiliteit weet te bewaren.

Deze tegengestelde krachten houden elkaar in evenwicht. Maar dit evenwicht en de onderlinge verhouding wijzigen steeds om zich aan te passen aan de eisen van de omgeving. Een systeem dat maar één kant op kan, komt in de problemen als het zich moet aanpassen. Zonder het soepele samenspel tussen tegengestelden zou het systeem stilvallen dan wel op hol slaan, ineens storten dan wel exploderen of uitdrogen dan wel verdrinken. Tegengestelde krachten zijn de essentiële componenten van alle leven, groei, ontwikkeling, aanpassing, verandering en vernieuwing.

We noemen deze koppels van tegengestelde krachten ‘polariteiten’ en de samenstellende tegengestelde krachten ‘tegenpolen’. Polariteiten komen in allerlei soorten systemen voor en bepalen daarvan de dynamiek en het evenwicht. Enkele voorbeelden:

### **Ecosystemen**

Het natuurlijk evenwicht zorgt ervoor dat de verschillende soorten in balans zijn. Vossen, buizerds en andere roofdieren zorgen ervoor dat het aantal konijnen beperkt blijft, zodat er ook voldoende gras en dus voedsel overblijft. Als er geen roofdieren meer zijn, dan treedt er een ander evenwichtsmechanisme in werking: door overbevolking en overbegrazing is er niet genoeg eten, waardoor de konijnenpopulatie vanzelf zal inkrimpen.

### **Organismen**

In het menselijk lichaam houden de hormonen adrenaline en cortisol elkaar in evenwicht, waarbij het ene voor spanning en het andere voor ontspanning zorgt. Ze behoeden het organisme voor respectievelijk lethargie of oververhitting.

### **De niet-levende natuur**

Tegengestelde krachten zorgen bij fysische processen voor een continue dynamiek en stroming: tussen gebieden van hoge druk en lage druk (weersysteem), tussen positieve lading en negatieve lading (atoom), tussen zwaartekracht en expansiekracht (zonnestelsel, sterrenstelsels) enzovoort.

### **Economie**

In een markteconomie zorgen vraag en aanbod voor een dynamisch evenwicht. De verhouding van deze krachten kan wijzigen, en dit geeft aanleiding tot schommelingen in de prijs. De prijs is het mechanisme dat ervoor zorgt dat de totale vraag en het totale aanbod in evenwicht blijven. Maar er spelen in de economie ook andere polariteiten die belangrijk zijn voor de balans, zoals ‘groei’ en ‘vernietiging’. Geen groei zonder vernietiging. Vernietiging geeft de nodige ruimte aan nieuwe groei. In een verzadigde markt moeten de oude spullen eerst op een of andere manier worden afgedankt (fysisch, emotioneel, functioneel), voor we geneigd zijn nieuwe te kopen. Nieuwe technologieën en productiewijzen (groei) verdringen de oude (vernietiging).

## **Samenleving**

De samenleving bestaat uit niets anders dan de wisselende balans tussen tegengestelde maatschappelijke behoeften en stromingen: tussen individuele vrijheid enerzijds en algemene regels anderzijds, tussen eigenbelang en solidariteit, tussen vooruitgang en traditie, tussen elite en massa, tussen eigenheid en openheid voor andere culturen...

## **Democratie**

Partijen met afwijkende of tegengestelde waarden, principes, belangen en opvattingen gaan met elkaar de strijd aan om de kiezer. De meerderheid kan niet onbeperkt zijn gang gaan, maar wordt gecontroleerd en gecorrigeerd door de tegenkrachten van de oppositie. Beleid maken is balanceren tussen tegengestelde krachten: tussen economische groei en zorg voor het milieu, tussen besparen en investeren, tussen stimuleren van ondernemerszin en aandacht voor de zwakkeren, tussen nationale en regionale belangen...

## **Organisaties**

In een organisatie zijn er bestendigende en vernieuwende krachten, bindende en opsplitsende krachten, naar buiten gerichte en naar binnen gerichte krachten, die allemaal nodig zijn om de organisatie in evenwicht te houden en zich soepel te kunnen aanpassen. Zonder bestendigende krachten heeft de organisatie geen continuïteit, zonder vernieuwende krachten kan de organisatie zich niet verder ontwikkelen. Zonder bindende krachten zou de organisatie uit elkaar vallen, zonder opsplitsende krachten zou er geen specifieke aandacht zijn voor de bijzonderheden van bepaalde markten, klantgroepen, producten of functies.

## **Het dagelijkse leven**

Het dagelijkse leven is een continue oefening in het zoeken van evenwicht tussen tegenpolen: 'Ik kan nogal eens overenthousiast reageren. Gelukkig is mijn vrouw erg nuchter en zet ze mij steeds weer met beide voeten op de grond.' 'Ik word heel zenuwachtig van het downloaden en installeren van die software, maar gelukkig vindt mijn zoon dat geweldig en wil hij dat voor mij doen.' 'Door de week zien we elkaar als gezin nauwelijks, maar zaterdagmiddag doen we altijd iets leuks samen.'

Polariteiten zijn niet alleen overal aanwezig in de systemen buiten ons, maar ze bepalen ook ons eigen functioneren: zelfvertrouwen en onzekerheid, discipline en overgave, presteren en genieten, spanning en ontspan-



ning, bevlogenheid en nuchterheid, verhevenheid en banaliteit, zenden en ontvangen, gulzigheid en onthechting...

De tegenkrachten van dienst zijn deze keer geen objectieve natuurkrachten, maar subjectieve drijfveren (behoefte, emoties, intenties, aspiraties...) die onze beleving kleuren en ons gedrag aandrijven. Net zoals bij andere systemen houden de tegenpolen elkaar en onszelf in evenwicht en zorgen ervoor dat we in beweging blijven en dat we ons kunnen aanpassen aan de wijzigende omstandigheden. We zullen het in dit boek vooral over deze subjectieve polariteiten hebben, die bepalen hoe we met onszelf en de wereld omgaan.

## GEEN YIN ZONDER YANG

Tegenpolen zijn onafscheidelijk met elkaar verbonden. Ze kunnen niet zonder elkaar bestaan en roepen elkaar vanzelf op. 'Leiden' kan niet zonder 'volgen', 'overvloed' niet zonder 'soberheid', 'zenden' veronderstelt 'ontvangen', 'controledrang' heeft 'loslaten' nodig, 'creativiteit' krijgt richting door 'structuur', 'geven' gaat gepaard met 'nemen', 'mannelijk' heeft 'vrouwelijk' nodig... en omgekeerd. De intense samenhang tussen tegenpolen kan als volgt worden verklaard:

### **Onderscheid**

We hebben de ene pool nodig om de andere te kunnen ervaren. We kennen, ervaren en voelen enkel door verschil. We weten wat vreugde is omdat we ook verdriet kunnen ervaren. We zouden niet op een zinvolle manier 'opwinding' kunnen beleven als we geen enkel besef zouden hebben van 'rust', 'stilte', 'saaiheid' of 'verveling'. Zonder contrast met het tegengestelde verliezen beide tegenpolen alle betekenis, inhoud en gevoelswaarde. Als we te lang in één bepaalde subjectieve toestand verkeren, merken we deze niet meer op en verliest hij zijn waarde. Het is dus onmogelijk om ononderbroken 'extase' of 'liefde' te ervaren. Als je niet ook af en toe het tegengestelde ervaart, verliezen deze toestanden uiteindelijk hun onderscheidende betekenis en gevoel.

### **Contrast**

Sterker nog: de tegenpolen voeden elkaar door hun contrastwerking. Je zult het meest kunnen genieten van de warmte en de gezelligheid van een knetterend haardvuur wanneer je een hele dag buiten in de regen en klamme koude

hebt gelopen. Hoe sterker het contrast, hoe intenser de beleving. ‘Als je honger hebt, smaken rauwe bonen zoet.’ Dit contrast kunnen we ook halen uit herinneringen aan het tegengestelde, maar vaak moeten we het gevoel van het tegengestelde regelmatig opfrissen. Daarom is het goed om niet continu op hetzelfde ‘optimale’ niveau te blijven functioneren (als dat al mogelijk zou zijn), maar af te wisselen tussen de tegenpolen: tussen luxe en soberheid, tussen zacht en ruw, tussen presteren en ontspannen...

### **Evenwicht**

Zonder de corrigerende werking van de tegenpool raken we uit balans. Als je alleen maar wilt geven en niet kunt nemen of ontvangen, geraak je op den duur vanbinnen leeg en uitgeput. Als je alleen maar spanning wilt ervaren en je je onvoldoende ontspant, word je overspannen. Dit geldt voor

*Tegenpolen zijn onafscheidelijk met elkaar verbonden. Ze kunnen niet zonder elkaar bestaan en roepen elkaar vanzelf op.*

alle tegenpolen. Dat wil niet zeggen dat je een nette 50/50-verhouding moet hebben of zelfs moet nastreven. Dat kan ook niet. Ieder heeft zijn meer en zijn minder ontwikkelde kanten. De een is eerder introvert, de ander eerder extravert. De een is een *thrillseeker*, de ander houdt het liever rustig. Misschien is voor jou een 80/20-verhouding wel optimaal voor deze of gene polariteit, of een verhouding van 90/10 of zelfs van 99/1. Op voorwaarde natuurlijk dat je de omstandigheden kunt kiezen of vormgeven waarin deze verhouding goed kan werken. Dus dat je als introvert niet continu naar recepties hoeft te gaan en als extravert niet op een onbewoond eiland zit.

Maar een 100/0-verhouding is niet mogelijk. Dat zou betekenen dat je als individu niet meer zelfstandig zou kunnen functioneren of zelfs overleven. Je hebt steeds beide tegenpolen nodig. In het voorbeeld: het introverte aspect van onszelf zorgt ervoor dat er voldoende energiereserves worden opgebouwd, dat er voldoende gereflecteerd wordt en dat niet alle energie wordt uitgegeven. Het extraverte deel zorgt ervoor dat er voldoende prikkel is om naar buiten te treden, om op zoek te gaan naar de dingen die je nodig hebt om een bevredigend leven op te bouwen. Het totaal ontbreken van een van beide – als dat al mogelijk zou zijn – leidt tot een onhoudbare situatie. In het ene geval zou je helemaal stilvallen, afglijden in lethargie of depressie. In het andere geval zou je instorten van totale uitputting.

## HET VERSCHIL TUSSEN TEGENGESTELDE BEGRIPPEN EN POLARITEITEN

Je kunt met je onderscheidingsvermogen een onbeperkt aantal tegengestelde begrippen creëren, maar daarom zijn het nog geen polariteiten. ‘Wit’ en ‘zwart’ zijn op zichzelf genomen gewoon neutrale begrippen die een onderscheid aanduiden en geen actieve tegenkrachten die je gedrag in beweging zetten (zoals behoeften, emoties, intenties, aspiraties...). Je kunt ze wel maken tot symbool of verschijningsvorm van bepaalde tegengestelde krachten in jezelf door ze te laden met een bepaalde betekenis en intentie. ‘Wit’ kan bijvoorbeeld staan voor het streven naar zuiverheid, naar harmonie of naar het verhevene, ‘zwart’ voor een gerichtheid op destructie, chaos of de meest basale driften.

Maar je kunt, afhankelijk van je perspectief, dezelfde begrippen laden met totaal andere emoties en drijfveren. ‘Wit’ kan evengoed staan voor clean, kiemvrij, kil en afstandelijk, ‘zwart’ voor stemmig, mysterieus, zwoel, sexy en intiem. Elk begrip of object kan het aanhechtingspunt worden voor uiteenlopende polariteiten als we deze laden met een specifieke betekenis en intentie. Je kunt je bijvoorbeeld heel nonchalant kleden in hobbezakachtige kleren omdat je geen interesse hebt in hoe je eruitziet, er geen tijd aan wilt besteden of omdat die gewoon comfortabel zitten. Je kunt dit echter ook doen omdat je er bepaalde waarden aan verbindt (zoals je afzetten tegen de burgerlijke uniformiteit), omdat je er een bepaald maatschappelijk statement mee wilt maken of omdat je graag bij een bepaalde groep wilt horen. In het eerste geval is er wellicht helemaal geen sprake van een polariteit, in het tweede geval kan het een manifestatie zijn van een uiterst belangrijke polariteit in je leven, bijvoorbeeld tussen het streven naar je eigen individualiteit versus je conformeren aan de verwachtingen van anderen.

## NAAR ÉÉN OERPOLARITEIT?

Er zijn vele pogingen gedaan om de veelheid van polariteiten die het menselijk bestaan bepalen terug te brengen tot slechts één allesbepalende oerpolariteit. Zo kun je de menselijke conditie zien als de eeuwige worsteling tussen de krachten van hemel en aarde, waarbij ‘hemel’ staat voor het geestelijke, het eeuwige, het goddelijke... en ‘aarde’ voor de materie, het vergankelijke, het zondige... Of dat de menselijke psyche wordt bepaald door twee

fundamentele tegengestelde driften: *eros* (levensdrift) en *thanatos* (doodsdrift). In de Chinese filosofie wordt zowel de natuur als het menselijk bestaan voortgedreven door twee slechts fundamentele krachten: yin (het vochtige, het ijle, het koude) en yang (het harde, het droge, het warme).

Waarschijnlijk kunnen vele polariteiten in het menselijk functioneren teruggebracht worden tot een beperkt aantal fundamentele krachtenkoppels of gezien worden als verschijningsvormen ervan. Maar de stelling dat alle polariteiten zouden kunnen worden teruggebracht tot slechts één oerpolariteit kan moeilijk hard worden gemaakt en is meer een kwestie van geloof dan van feiten. Een dergelijke veronderstelling houdt bovendien het risico in dat we, door alles te willen laten passen in een dergelijk denkmodel, belangrijke polariteiten over het hoofd zien of wegrationaliseren. Dus gaan we in dit boek vooralsnog uit van een veelheid van polariteiten.

## JE EIGEN POLARITEITENPROFIEL

Niet alle polariteiten zijn voor ons op dit moment in ons leven of ons werk even belangrijk. Welke polariteiten en evenwichten de boventoon voeren, hangt af van een aantal factoren:

### **Situatie**

Een belangrijke factor is de situatie waarin je je bevindt. Als je bijvoorbeeld in de zorgsector werkt, dan zal de balans tussen 'individuele aandacht voor patiënten' en 'efficiëntie om al het werk gedaan te krijgen' of tussen 'zorgen voor anderen' en 'zorgen voor jezelf' erg op de voorgrond staan. Als je reclamemaker bent, zul je dagelijks bezig zijn met het evenwicht tussen 'originaliteit' en 'herkenbaarheid'.

### **Levensthema**

Andere polariteiten staan continu op de voorgrond omdat ze samenhangen met kernthema's in je leven. Ze vinden hun oorsprong in belangrijke gebeurtenissen of in je opvoeding. Je leven wordt bijvoorbeeld continu beheerst door het balanceren/de worsteling tussen autonomie en afhankelijkheid, of tussen hard werken en schaamteloos genieten.

## Behoeften

Ook je eigen behoeftepatroon is een factor van betekenis. Voor mensen die veel belang hechten aan hun uiterlijk, is de polariteit jong blijven/oud worden erg belangrijk, terwijl anderen daar helemaal niet mee bezig zijn.

## Vertrouwdheid

Het gaat bovendien om vertrouwdheid en de vaardigheid om met een polariteit te kunnen omgaan. Bij sommige polariteiten gaat het schakelen tussen de tegenpolen naargelang de situatie vanzelf en vloeiend. Je hebt ze zo goed in de vingers dat je je er nauwelijks bewust van bent. Bij andere polariteiten vraagt dit schakelen juist veel bewuste aandacht en ben je er altijd bewust mee bezig om ervoor te zorgen dat je ze goed in evenwicht hebt.

### Welke polariteiten zijn voor jou belangrijk?

Hieronder vind je ter illustratie een lijst van mogelijke polariteiten (uiteraard is deze lijst ver van volledig). Het is interessant om voor jezelf na te gaan welke polariteiten op dit moment voor jou belangrijk zijn. Hangen ze samen met je specifieke rol, met bepaalde levensthema's, met sterke behoeften, of met het gemak/de moeilijkheid waarmee je er mee omgaat?

Speels – Ernstig	Systematisch – Chaotisch
Afstandelijk – Empathisch	Controle – Loslaten
Romantisch – Nuchter	Onbevangen – Oordelend
Concreet – Abstract	Ijverig – Lui
Grote lijnen – Details	Beredeneerd – Impulsief
Focussen – Verbreden	Ondernemend – Afwachtend
Autonoom – Verbonden	Zelfverzekerd – Twijfelend
Geven – Ontvangen	Avontuurlijk – Voorzichtig
Sterk – Kwetsbaar	Ingetogen – Uitbundig
Zelfverzekerd – Twijfelend	Opwinding – Rust
Vernieuwing – Traditie	Op de voorgrond – Op de achtergrond
Verbeelding – Realiteit	Dominant – Volgend
Afgebakend – Grenzeloos	Principieel – Pragmatisch
Spontaan – Gepland	Rationeel – Gevoelsmatig



### 3.

## DE VLOEK VAN HET 'OF/OF'-DENKEN

‘Als je al je liefde schenkt aan één ding, doe je vele andere dingen onrecht aan.’

– Peter van den Begin in *Oud België*

*In dit hoofdstuk bekijken we het ‘of/of’-denken in detail. Welke verschillende varianten kunnen we onderscheiden? Waarom is het zo aantrekkelijk? Ten aanzien van welke polariteiten in ons leven hanteren we een ‘of/of’-benadering? Wat zijn de consequenties ervan, zowel op persoonlijk als op breed maatschappelijk vlak?*

In ons westerse denken hebben we het moeilijk met tegenpolen. We houden er niet van dat twee tegenstrijdige krachten zich tegelijkertijd laten gelden. Dit leidt tot onduidelijkheid, verwarring, verdeeldheid, inconsistenties, spanningen en blokkades, en het remt onze daadkracht af. Onze logische geest houdt niet zo van verwarrende paradoxen. Dat is allemaal mooi voor de kunst of de poëzie, maar niet voor het dagelijks leven. We hebben liever dilemma’s waar we een duidelijke keuze moeten/kunnen maken.

We zijn gewend tegenpolen te zien als iets waartussen je moet kiezen: of het één of het ander. We lossen dit bij voorkeur op door de ene pool ondergeschikt te maken aan de andere. Deze keuze geeft ons duidelijkheid, eenduidigheid, richting en structuur, zowel in ons handelen als in ons zelfbeeld. Dit is buitengewoon praktisch en maakt het leven eenvoudig en overzichtelijk. Het geeft ons een duidelijke marsroute en een vast referentiekader, ook al betekent het dat we ons telkens maar met de helft van het verhaal echt inlaten en de andere helft in mindere of meerdere mate laten liggen. Als een strikte ‘of/of’-keuze niet lukt, dan kijken we of we een compromis kunnen realiseren: een beetje van het een en een beetje van het ander, met scherp aangegeven grenzen. En als we dan toch tegengestelde

zaken moeten accepteren, dan houden we deze het liefst heel duidelijk gescheiden, zodat er geen vermenging kan ontstaan en de tegenpolen elkaar niet voor de voeten kunnen lopen.

Het 'of/of'-denken kent verschillende gradaties, van extreem tot gematigd. We onderscheiden er drie: strikte eenkennigheid, gematigde eenkennigheid en leven in vakjes. We lichten deze gradaties verder toe.

## **STRIKTE EENKENNIGHEID: DE KRUIK GAAT ZOLANG TE WATER TOT...**

Bij strikte eenkennigheid erkennen we slechts één pool en proberen de tegenpool helemaal uit te bannen. Hierdoor worden we naar het extreme uiteinde van die ene pool gedreven. Dit proces kan zich op twee manieren voltrekken. Ofwel schieten we zo sterk door in één extreem, dat we bij wijze van correctie vervolgens weer helemaal de andere kant op slingeren en in het extreem van de tegenpool terechtkomen. Ofwel zetten we ons af tegen iets of iemand die op een herkenbare manier de tegenpool belichaamt, schuiven we beiden op in de richting van de extremen en houden we elkaar op die manier in evenwicht of in de houdgreep. Bij beide varianten – slingeren en polariseren – loopt de spanning gevaarlijk hoog op. Bij de ene variant ontaardt deze spanning zich in een ongecontroleerde slingerbeweging, bij de andere in een confrontatie/clash tussen twee partijen. We bekijken deze beide varianten van nabij.

## **SLINGEREN MAAR!**

Het resoluut kiezen voor één pool en het even categorisch van de hand wijzen van de tegenpool, leidt in veel gevallen tot ongecontroleerde pendelbewegingen tussen de extremen. Na enkele jaren van buitenproportionele economische groei hebben we plots een economische crisis van buitenproportionele afmetingen. Na een beweging van sterke decentralisatie komt er weer een even sterke corrigerende slingerbeweging naar meer centralisatie, totdat deze ook weer omslaat richting de andere kant...

Het principe van het heen en weer pendelen is simpel. Zoals gezien in het vorige hoofdstuk, zet het kiezen voor één pool onszelf of het systeem sowieso al onder hoge spanning. Die spanning blijft niet constant, maar heeft de neiging om steeds verder op te lopen. Dit komt omdat je steeds



verder opschuift naar het extreem van de ene pool. Je wilt namelijk het gevoel hebben dat je groeit en vooruitgaat, en er is maar één groei- en ontwikkelingspad voorhanden en dat is 'meer van hetzelfde'. Je hebt die uitdaging nodig om je voldoende geprikkeld en gemotiveerd te voelen, maar je kunt die prikkel en motivatie niet meer krijgen uit het contrast met de tegenpool, omdat die niet meer zichtbaar aanwezig is.

Stel dat dienstbaarheid je ideaal is en dat je de diepe overtuiging hebt dat je nooit jezelf centraal mag plaatsen en nooit expliciet zaken voor jezelf mag opeisen. Je hebt dan ook de neiging om steeds dienstbaarder te worden of steeds nieuwe vormen van dienstbaarheid te vinden, tenminste als je het enigszins interessant, prikkelend en uitdagend voor jezelf wilt houden. Als je geen prikkel meer krijgt door het contrast met de tegenpool ('Jezelf eens helemaal als het centrum van het universum te beschouwen'), dan zit er niets anders op dan te gaan voor meer van hetzelfde.

Dus ga je steeds meer de ene kant op, totdat het omslagpunt wordt bereikt. De innerlijke spanning wordt onhoudbaar en de weggedrukte pool eist haar rechten op. Of doordat er geen contrasterende tegenpool meer is, wordt de ervaring uitgehold. Het wordt steeds moeilijker om de oorspronkelijke intensiteit van de ene pool te ervaren en je hebt steeds hogere en sterkere dosissen nodig, totdat de gewenning totaal is en er alleen maar een gevoel van leegte en apathie overblijft.

Omdat je zo ver bent doorgeschoten naar de ene pool, is de corrigerende werking ook behoorlijk ingrijpend. Je komt niet ergens in het midden uit, maar slaat helemaal door naar de andere kant. 'Nu heb ik het helemaal gehad met al die dienstbaarheid. Iedereen bekijkt het maar. Nu is het eindelijk tijd voor MIJ!' De omslag naar de andere kant kan tijdelijk zijn of permanent. Deze pendelbewegingen tussen extremen doen zich voor op verschillende niveaus:

### **Maatschappelijk niveau**

Periodes van extreme vernietiging (Tweede Wereldoorlog) worden opgevolgd door periodes van extreme productiviteit en welvaart (de jaren vijftig en zestig). Periodes van enorme gerichtheid op materiële welvaart, arbeidsethos, zelfopoffering, individualisme, gehoorzaamheid, controle, focus, en discipline (jaren veertig en vijftig) worden gevolgd door tegenbewegingen gericht op vrijheid, persoonlijke ontwikkeling, recht op luiheid, vrije liefde, bewustzijnsverruiming, spiritualiteit, gemeenschapszin, experimenteren, brede verbondenheid... (jaren zestig).

De socialistische staatseconomie wordt in Rusland vervangen door graaikapitalisme. Het einde van de dictatuur in Irak leidt tot het begin van de chaos. Een cultuur met strenge normen en verbodsbepalingen, waar niet veel mag, wordt opgevolgd door een cultuur van onbeperkte vrijheid en permissiviteit. Bijvoorbeeld de streng calvinistische cultuur in Nederland van 'alles is zonde' wordt vervangen door een uiterst liberale cultuur van 'alles moet kunnen', wederom gevolgd door een herwaardering van 'normen en waarden'.

### **Organisatieniveau**

Eerst wordt alles op groei en innovatie gezet en kan er van alles in het bedrijf, dan is het weer rigoureuus kosten besparen en is er niets meer mogelijk. Het probleem is hierbij niet dat je je beleid snel moet aanpassen aan de snel wijzigende marktomstandigheden, maar dat een eenzijdig beleid te lang en te ver doorschiet voor er in de andere richting wordt bijgestuurd.

Organisaties kunnen gedurende een bepaalde periode heel sterk naar buiten gericht zijn en heel sterk bezig met het volgen van de tendensen in de markt en de omgeving ('wat doen anderen?'). Dit kan leiden tot het besef van het verlies van de eigen missie en identiteit. Deze periode wordt dan vaak gevolgd door een periode van sterke introspectie, zichzelf trachten heruit te vinden, positiebepaling... Hetzelfde geldt voor vergelijkbare tendensen als centralisatie en decentralisatie, risico nemen en risico mijden, verbreden van het aanbod en zich beperken tot de kernactiviteiten, strakke controle en grote vrijheid, ondernemerschap en bureaucratie enzovoort.

### **Persoonlijk niveau**

Te veel inspanning/stress/controle leidt tot excessieve drang tot ontspanning/ontlading; slingeren tussen superioriteitsgevoel en minderwaardigheidscomplex, tussen ongeremde hebzucht en grootse filantropie, tussen onderdrukking van het seksuele en seksueel misbruik, tussen overdadig eten en strikt diëten, tussen opwinding en verveling, tussen merkproducten kopen in de winkel en al je kleren zelf maken...

Een dergelijk slingerpatroon is verre van duurzaam of efficiënt en leidt tevens tot een sterk gevoel van onbehagen. De belangrijkste nadelen op een rij:

### **Gebrek aan duurzaamheid, inefficiëntie en 'collateral damage'**

Door telkens van de ene kant naar de andere kant te slingeren, wordt er in alle opzichten veel energie verbruikt en verspild: inspanning, tijd, geld,

hulpbronnen en middelen. Het is sowieso geen effectieve en efficiënte ontwikkelstrategie. Als aandeelhouder zou je niet willen opdraaien voor de kosten om een bedrijf eerst helemaal naar links te laten gaan om dan weer alles ongedaan te laten maken en het roer helemaal om te gooien naar de andere kant. Dit is vernietiging van waarde. 'Zo gaat dit nu eenmaal en dat houdt ons allemaal lekker bezig', zou een reactie hierop kunnen zijn. Maar de hoofdstelling in dit boek is nu net dat we ons dit in veel gevallen niet (meer) kunnen permitteren.

Bovendien staat een systeem (maatschappelijk, economisch, politiek...) dat gekenmerkt wordt door een dergelijk slingerpatroon continu zwaar onder druk, kraakt het telkens in zijn voegen en raakt het finaal uitgeput. Een dergelijk systeem mag dan zelf misschien nog wel voldoende drijfkracht hebben om op die manier verder te blijven functioneren, de klappen vallen bij de deelnemers van dit systeem (burgers, werknemers...). Zij zijn degenen die de bruuske veranderingen te verwerken krijgen en eronder lijden.

### **Afvlakking van de beleving, consumentisme, verslaving en decadentie**

Door het gebrek aan contrastwerking verliest het eenzijdige snel zijn waarde en intensiteit. Dit gebrek aan intrinsieke kwaliteit en diepgang moeten we compenseren door de spanning op de horizontale as te zoeken: de beweging naar meer, groter, beter, indrukwekkender... Dit is een beweging die onvermijdelijk leidt tot dalende bevrediging en oplopende kosten. Om hetzelfde gevoel te behouden zit er niets anders op dan de dosis te verhogen. Als je de paradijselijke stranden van Bali gewend bent, dan kan het Noordzeestrand je niet meer echt bekoren. Dit brengt ons in een modus van hoogspanning: steeds sterkere prikkels zijn nodig om nog iets van het oorspronkelijke gevoel op te kunnen roepen. In het uiterste geval leidt dit tot een drang naar extreme prikkels, tot consumentisme en verslaving. Of tot een gevoel van verveling, van algemene leegte en tot structurele ontevredenheid: 'Ik heb het allemaal gezien. *What's new?*' Bij decadentie is alle beleving zo uitgehold dat alleen de extremen nog enig gevoel teweeg kunnen brengen.

### **Winnaars versus verliezers**

Een cultuur die bepaalde waarden een bevoorrechte positie geeft, zorgt ervoor dat de mensen die deze waarden kunnen waarmaken, floreren. Maar tegelijkertijd zullen zij die dat niet kunnen zich onbehaaglijk of gefrustreerd voelen. Worden waarden als extraversie, ondernemingszin, disci-

pline, ratio, gezondheid, schoonheid en slankheid... sterk geprezen (en de tegenpolen ervan met misprijzen bekeken), dan maakt dit het leven moeilijk van al degenen die deze kwaliteiten niet of minder hebben. Het zorgt voor een maatschappelijke tweedeling in *haves* en *have-nots*, 'winnaars' en 'verliezers'. Het geeft in veel gevallen aanleiding tot een negatief zelfbeeld, tot geforceerd aanpassingsgedrag of tot het gevoel er niet bij te horen.

### **Gevoel van vervreemding**

Door eenkennigheid verlies je het contact met bepaalde deelaspecten van jezelf. Je kunt vervreemd raken van je spontaneïteit en je naïef enthousiasme, van je lichaam, van je gevoel, van je seksualiteit, van je gevoel van mannelijkheid of vrouwelijkheid... Dit leidt tot een knagend gevoel van incompleetheid en ontevredenheid. Pas als je het andere deel terugvindt, merk je wat je al die tijd zo hebt gemist.

### **Gevoel van innerlijke spanning en stress**

Als bepaalde aspecten onvoldoende aandacht en ruimte krijgen, is de hieruit resulterende spanning ook innerlijk voelbaar. Die uit zich in stress, gespannenheid, rusteloosheid, prikkelbaarheid, agressie, compenseergedrag en het gebruik van spanningsverlagende middelen. Alcohol, drugs, tabak, zoetheid, overdadig eten, verstrooiing en alle andere vormen van verslaving zijn middelen waarmee we trachten deze spanning te reduceren. De spanning gaat hiermee niet weg, omdat de oorzaak niet is weggenomen, maar wordt slechts tijdelijk verdoofd.

## **POLARISATIE: VAN INGRAVEN TOT ESCALEREN**

*Bij polarisatie projecteren we de ongewenste tegenpool op een ander.*

Waar slingeren een dynamische variant is van eenkennigheid, is er ook een meer statische variant van eenkennigheid in de vorm van polarisatie. Bij polarisatie projecteren we de ongewenste tegenpool op een ander (een ander land, een andere organisatie, een andere afdeling, een ander team, een andere persoon...). Deze wordt ons negatief referentiepunt waardoor het voor ons steeds duidelijk is wat we juist niet willen zijn. 'Wij zijn voor eigen verantwoordelijkheid, jullie zijn voor betutteling door de staat.' 'Wij zijn voor solidariteit, jullie zijn egoïsten.' De negatieve tegenpool die door de ander wordt belichaamd, bevestigt onze eigen eenkennigheid.

Ook polarisatie doet zich voor op de drie niveaus:

## **Maatschappelijk niveau**

Grote politiek-maatschappelijke breuklijnen verdelen de samenleving in verschillende kampen: eigen verantwoordelijkheid versus zorgtaken door de overheid (liberalen versus socialisten, Republikeinen versus Democraten), eigen kracht versus solidariteit (Vlaanderen versus Wallonië), culturele openheid versus eigenheid (multiculturalisme versus ‘eigen volk eerst’), globaal kapitalisme versus lokale gemeenschap, vernieuwing versus traditie, christendom versus islam, (industriële) landbouw versus natuurbescherming...

## **Organisatieniveau**

Organisatiefuncties met verschillende (tegengestelde) focus staan op gespannen voet met elkaar: marketing versus productie, decentrale business units versus hoofdkantoor, front office versus back office... Elk van deze afdelingen is vooral gefocust op het uitbouwen van de eigen pool en vindt dat de eigen bijdrage eigenlijk van groter belang is dan die van de andere afdelingen. Het resulteert in een organisatie vol interne spanningen, waar de meeste energie gaat naar het uitvechten van interne oorlogen en niet naar het realiseren van de doelen van de organisatie.

## **Persoonlijk niveau**

‘Ik ben hip en jij bent out’, ‘ik ben een artiest en jij een burgerman’, ‘ik lever kwaliteit af en hij broddelwerk’, ‘ik ben op zoek naar authentieke beleving in tegenstelling tot de meeste mensen die zich tevredenstellen met massa-consumptie en oppervlakkige verstrooiing’...

Net als bij het slingeren vormt zich hier een patroon van opschuiven naar de extremen. We proberen ons helemaal van de tegenpool te ontdoen en deze uit ons eigen systeem te bannen. De tegenpool en alles wat daarmee samenhangt, daar staat nu die ander voor, daar hebben wij niets meer mee te maken. We hebben geen enkel begrip voor de tegenpool en kunnen en willen deze niet bij onszelf (h)erkennen. Zo zal bijvoorbeeld de ruimdenkende progressieve intellectueel geen spoor van enggeestigheid, hokjesdenken of bekrompenheid bij zichzelf willen zien – ook al doet hij dit op zijn manier evengoed als ieder ander – en zal zich heftig verdedigen als anderen hem dat aanwrijven.

De verbinding met de ander, de gemeenschappelijke basis en het wederzijds begrip brokkelen in snel tempo af. De communicatie valt weg, en we interpreteren alles wat van de tegenpartij komt vanuit deze vernauwende

polariteitsbril. De dialoog en de constructieve uitwisseling worden moeizamer en kunnen op een gegeven moment helemaal stilvallen. Beide partijen praten dan niet meer met, maar over elkaar. Eigenlijk is het wel fijn dat we niet meer met de ander hoeven te spreken, dat sterkt alleen ons eigen gelijk, en zo vermijden we dat we toch enigszins moeten nuanceren. Verkeerde interpretaties zijn aan de orde van de dag, ongewild of juist met opzet. Dit is weer aanleiding om een beetje meer naar het extreem op te schuiven. Om het onderscheid niet te laten verwateren, maar nog scherper te stellen, doen we er vaak nog een schepje bovenop, waardoor de tegenpartij uitgedaagd wordt hetzelfde te doen, maar aan de andere kant.

In tegenstelling tot de slingerbeweging waar de tegenpool noodgedwongen ondergronds is gegaan en van daaruit de fundamenteën van het systeem uitholt, is bij polarisatie de tegenpool steeds heel duidelijk aanwezig, namelijk in de vorm van een tegenpartij. In plaats dat 'de vijand' binnen in het systeem zit en de innerlijke samenhang bedreigt, is die bij polarisatie netjes buiten het systeem geplaatst. Daarom is een verhouding van polarisatie veel stabiel en kan deze situatie veel langer standhouden. Beide partijen bevestigen elkaar in hun eenkennige positie en hebben elkaar nodig voor hun eigen stabiliteit en voor de versterking van hun eigen identiteit. Als een van beide partijen verdwijnt of het opgeeft, zal ook de andere beginnen te wankelen, tenzij deze snel een nieuwe partij vindt om zich tegen af te zetten. Een nieuwe dreiging van buitenaf moet zorgen voor de innerlijke consistentie en samenhang.

De negatieve aspecten van polarisatie zijn niet minder dan bij slingerbewegingen. Polarisatie kan leiden tot een absolute stagnatie of een blokade waar beide partijen zich helemaal ingegraven hebben of kan escaleren tot een openlijk conflict. In ieder geval is er een situatie van hoogspanning gecreëerd. De gepolariseerde verhouding slokt alle aandacht en energie op, zonder dat het verder nog iets productiefs oplevert. De energie wordt slechts aangewend om verder te vernauwen, en er is geen mogelijkheid om te verbreden of te verdiepen.

## **GEMATIGDE EENKENNIGHEID: TOLEREREN, MAAR MET EEN HEK EROMHEEN**

Om de negatieve effecten van strikte eenkennigheid te temperen is de meest voor de hand liggende oplossing om de tegenpool noodgedwongen

toch enige ruimte te bieden. We omarmen de tegenpool in geen geval, maar we tolereren deze. Het tolereren van de (ongewenste) tegenpool heeft slechts als doel de gewenste pool in stand te houden, enerzijds door de opgebouwde spanning af te voeren en anderzijds door de gewenste pool extra te accentueren via het contrast met de tegenpool. We geven hiertoe de tegenpool een beperkte en duidelijk afgebakende ruimte om ervoor te zorgen dat deze geen ‘besmettingsgevaar’ oplevert.

De tegenpool vervult in de eerste plaats de rol van uitlaatklep. Er wordt een soort ‘reservaat’ gecreëerd waarbinnen op een veilige manier tegenwaarden kunnen worden uitgeleefd die in het gewone leven verder geen plek hebben. We werken bijvoorbeeld heel hard, maar gaan in het weekend ongelooflijk uit de bol. Of neem het jaarlijkse travestiebal van de politie waar ‘echte mannen’ eens even helemaal hun vrouwelijke kant kunnen uitleven, of de dominante bedrijfsleider die geniet van het zich laten vernederen in de sm-club... Hét voorbeeld bij uitsteking van een uitlaatklep blijft het traditionele carnaval, waar je binnen een korte en afgebakende periode in het jaar helemaal van sociale rol kunt wisselen: mannen worden vrouwen, notabelen worden bedelaars en plichtsbewuste burgers laten zich helemaal gaan in een collectieve roes. Na deze ontlading van onderdrukte energie kan er weer overgegaan worden naar de orde van de dag.

*Er wordt een soort ‘reservaat’ gecreëerd waarbinnen op een veilige manier tegenwaarden kunnen worden uitgeleefd.*

Maar ook op maatschappelijk en organisatieniveau worden dergelijke uitlaatkleppen georganiseerd. Zo is kapitalisme in bepaalde landen verboden, maar is dit wel toegelaten in een beperkt aantal vrijhandelszones. Straatprostitutie mag niet, maar wordt gedoogd. Drugs zijn verboden, enkel het gebruik van marihuana is toegelaten, mits het gekocht wordt in een erkende coffeeshop in een beperkte hoeveelheid, van een bepaalde samenstelling en met een bewijs van het Nederlands staatsburgerschap.

In organisatie X worden de medewerkers tot aan hun grenzen gepusht om te presteren, maar net op het moment wanneer een aantal medewerkers het niet meer ziet zitten en over de kop dreigt te gaan, gaat men iets leuks organiseren om de spanning af te leiden. Soms kan dit ook werken als een schaamlap of pr-truc. Enerzijds haalt een multinational Y het onderste uit de kan als het gaat om zijn prijs- en inkoopbeleid van grondstoffen uit ontwikkelingslanden, anderzijds steunt het met allerlei initiatieven en donaties lokale ontwikkelingsinitiatieven in diezelfde landen.

Het mondjesmaat toelaten van de tegenpool kan ook nuttig zijn als middel om – door de contrastwerking – de dominante pool te versterken en beter voor het voetlicht te brengen. Door je af en toe eens even te laten gaan, besef je weer hoe belangrijk het is om een plichtsbewust leven te leiden. Een beetje zelfrelativering maakt een dogmatische boodschap een stuk verteerbaarder, en de sullige sidekick doet de onversaagde held nog sterker uitkomen...

Er is geen fundamenteel verschil tussen strikte eenkennigheid en gematigde eenkennigheid. Gematigde eenkennigheid is wel veel slimmer. Je kunt zo je eenzijdige manier van functioneren veel langer volhouden zonder in de problemen te komen. De spanning blijft erg hoog, maar je hebt een ventiel om stoom af te blazen als de spanning te hoog dreigt op te lopen. De slingerbewegingen zullen minder heftig zijn en de polarisatie minder extreem. De controle is sterker. Het is onbetwistbaar een stap voorwaarts ten opzichte van de strikte eenkennigheid, maar het blijft een lapmiddel dat de fundamentele onevenwichtigheid geenszins oplost. Het gevoel van onbehagen zal misschien minder heftig zijn, maar het zal wellicht veel langer

### Hoe eenkennig ben je zelf?

1. Bij welke polariteiten heb je een sterke positieve binding met één pool en vind je het moeilijk om een positieve binding aan te gaan met de tegenpool of sta je zelfs afkerig van de tegenpool?  
*Bijvoorbeeld: 'Ik ben altijd vriendelijk en vind het lastig om kwaad te worden.'*  
*'Ik houd van controle en heb een hekel aan laissez-faire.'*
2. Bij welke polariteiten heb je de indruk dat je regelmatig pendelt tussen de uitersten van twee tegengestelde polen ('alles of niets')?  
*Bijvoorbeeld: 'Ik ben de ene keer uiterst sociaal en naar buiten gericht en de andere keer weer heel gereserveerd en afstandelijk.'*
3. Welke personen beschouw je als je eigen tegenpolen en wat is naar jouw gevoel de onderliggende polariteit?  
*Bijvoorbeeld: 'Ik erger me enorm aan die grenzeloze zelfverzekerdheid van Laura', 'Mijn echtgenoot is in alles mijn tegenpool.'*
4. Bij welke polariteiten heb je een duidelijke voorkeur voor één pool, maar heb je ook een uitlaatklep voor de tegenpool voorzien?  
*Bijvoorbeeld: 'Ik werk door de week heel hard, maar houd ervan om vrijdag languit op de bank te liggen met bier en chips en van het ene kanaal naar het andere te zappen.'*



aanslepen. Juist op het moment dat het systeem een echte crisis tegemoet gaat, die misschien een fundamentele verandering op gang kan brengen, wordt de veiligheidsklep opengetrokken. Je kunt er dan weer even een tijdje tegen. Maar als je het positief bekijkt, krijg je wel wat meer ademruimte en wordt het allemaal een beetje leefbaarder.

## HET LEVEN IN VAKJES

Een stap verder in het 'of/of'-denken is dat we erkennen dat beide tegenpolen een positieve functie kunnen hebben, maar dat we ze strikt scheiden en in waterdichte compartimenten van ons leven onderbrengen, die in ruimte of in tijd van elkaar zijn gescheiden. Dit is al een hele stap voorwaarts, want we wijzen niet bij voorbaat een van de tegenpolen af of geven deze een ondergeschikte plaats. We zijn nu in staat om beide tegenpolen als volwaardig en evenwaardig te beschouwen en ze ook helemaal te omarmen en te beleven... alleen niet tegelijkertijd.

Het 'of/of'-aspect bestaat erin dat we ofwel in de ene pool zijn ofwel in de andere. Als we verbinding hebben met een van beide tegenpolen, hebben we geen verbinding met de andere. Het is alsof we opgedeeld zijn in volledig afgescheiden compartimenten die niets met elkaar te maken hebben. Op het werk heb je alles strak gepland en wil je niets aan het toeval overlaten. Op vakantie ga je helemaal mee met de *flow* en krijg je het al benauwd bij het idee om maar iets te moeten plannen. In zaken ben je een keiharde onderhandelaar die het onderste uit de kan haalt, bij vrienden ben je een uiterst vrijgevig mens en thuis een zorgzame vader. Door de week leid je een zittend, ongezond en stressvol leven, in het weekend bezoek je intensief het fitness- en wellnesscentrum. Als leidinggevende vertrouw je enkel op je logische verstand en op harde feiten, en accepteer je geen vaagheid of zweverigheid. In je persoonlijk leven laat je je volledig leiden door je intuïtie en hecht je veel belang aan synchroniciteit, voorvoelens, dromen, orakels en horoscopen.

Deze kunstmatige scheiding van tegengestelden geeft aanleiding tot een in stukjes opgedeelde en gefragmenteerde belevingswereld. Zo vroeg ik aan een collega waarom zij de lift nam en niet met de trap ging, waarop zij zonder ironie antwoordde dat ze haar krachten wilde sparen omdat ze die avond nog naar de sportclub moest. Andere voorbeelden: we ervaren

*We zijn in staat om beide tegenpolen helemaal te omarmen en te beleven... alleen niet tegelijkertijd.*

een grote mate van sleur in het alledaagse en zoeken het magische in speciale belevenissen, pretparken, virtuele werelden, verre reizen... We gaan relaxen in de sauna en tot onszelf komen in de yogales als compensatie voor de druk van verwachtingen en verplichtingen die we in de rest van ons leven ervaren.

Die afscheiding is er in ons hoofd, maar weerspiegelt zich ook in onze structuren. Er ontstaan gespecialiseerde maatschappelijke functies die naast elkaar en redelijk gescheiden van elkaar opereren. Leren hoort thuis in het onderwijs, ontspannen in de amusementssector en het toerisme, industrie in het industriepark, natuur in het natuurgebied... Krankzinnigheid, aftakeling en dood zijn geïsoleerd en ondergebracht (soms ook weggestopt) in de psychiatrische kliniek, in het bejaardentehuis en op de begraafplaats.

In een organisatie brengen we tegengestelde/complementaire bedrijfsfuncties onder in aparte afdelingen, die we elk op hun deelstukje van het resultaat afrekenen. Als er meer aandacht moet komen voor kwaliteit, voor duurzaamheid of voor de ontwikkeling van medewerkers, dan wordt nog vaak gegrepen naar het traditionele recept: het creëren van een aparte afdeling met specifieke doelstellingen op dat vlak. Het probleem is dan dat al deze afdelingen als afgescheiden deeltjes functioneren en niet op elkaar zijn afgestemd noch op het behalen van de doelstellingen van het geheel.

Gelukkig is hierin duidelijk een kentering gaande en zien we dat deze strikte grenzen en kunstmatige tussenschotten tussen sectoren meer en meer vervagen. Hier zullen we op terugkomen in hoofdstuk 4 en 9.

Het leven in vakjes is in ieder geval een stap voorwaarts ten opzichte van extreme of gematigde eenkennigheid. Door de volledige erkenning van beide tegenpolen is de basis voor een balans gelegd. Alleen is die balans erg kwetsbaar omdat de tegenpolen niet met elkaar verbonden zijn en zo spontaan tot een evenwicht kunnen komen. Het hangt er van af hoe soepel je zelf van het ene hokje naar het andere beweegt. Maar ook hier zijn een aantal belangrijke negatieve effecten te onderkennen:

### **Verkokering en neiging om naar de extremen te gaan**

De tegengestelde krachten zijn van elkaar gescheiden en ondergebracht in aparte kokers. Binnen elke koker is er de neiging om alleen maar te focussen op de eigen eenzijdige pool en die zo veel mogelijk verder te ontwikkelen. In organisaties krijg je zo afdelingen die vooral zijn gericht op het opti-

maliseren van hun eigen resultaat, zonder veel rekening te houden met wat er in de andere kokers gebeurt. ‘Daar zijn wij niet van, dat is een probleem voor de verkoopafdeling.’

Net als bij eenkennigheid doet zich ook hier het fenomeen voor van het opschuiven naar de extremen. Omdat de tegenkrachten niet met elkaar in verbinding staan, waardoor er een onderlinge spanningsboog kan ontstaan, kunnen de nodige spanning en een ontwikkelperspectief alleen worden gecreëerd door meer van hetzelfde aan te bieden: maximale pret in het pretpark met steeds spectaculairdere attracties, steeds verdere reizen en steeds grotere muziektfestivals. Door een gebrek aan die spanning creërende interactie kan er ten slotte ook een verarming en innerlijke uitdroging ontstaan.

### **Gevoel van vervreemding**

Het strak opsplitsen van verschillende deelaspecten van onszelf en het onderbrengen in verschillende levenssferen kan ons doen vervreemden van de essentie van het bestaan. Er kunnen zo rare paradoxen ontstaan: ‘Ik zit me enorm op te jagen om maar op tijd op de meditatieles te komen, waar ik leer hoe ik tot rust moet komen.’ Zaken die in hokjes opgedeeld worden, gaan bovendien een eigen leven leiden, met een kans dat ze hun oorspronkelijke functie verliezen. ‘De verwachting is zo sterk dat het supergezellig wordt met Kerstmis of op vakantie, dat iedereen krampachtig zijn best doet om het maar gezellig te maken. Gezelligheid wordt hard werken.’ Bovendien is de kans groot dat zaken in hun hokje blijven en niet kunnen uitvloeien naar de rest. ‘Het milieu? Dat is niet mijn verantwoordelijkheid. Daar hebben we een afdeling Duurzaamheid voor’.

### **Gevoel van versnippering en toenemende (tijds)druk**

De postmoderne mens schippert tussen een steeds toenemend aantal verschillende rollen en deelgebieden waarin hij actief is en die hij bij elkaar moet zien te houden en te combineren. Je bent (m/v) ouder, partner, professional, speelkameraad, beslisser, verzorger, minnaar, opvoeder, verleider en genietter, en dan moet je ook nog eens gezond en vitaal zijn, er goed uitzien, je sociale contacten onderhouden, jezelf ontplooien, nieuwe ervaringen opdoen, spiritueel verdiepen... Het aantal deelaspecten dat belangrijk is, neemt steeds maar toe, en je moet steeds sneller schakelen tussen al deze deelaspecten om ze allemaal aan bod te laten komen. Doordat alles in aparte en daartoe bestemde levenssferen wordt opgedeeld, ontstaat er een enorm stapel effect. Van het werk naar een gezamenlijke avondmaaltijd

met het gezin, naar de sportschool, niet vergeten je sociale contacten te onderhouden, je zomervakantie te plannen en ten slotte nog een kwaliteitsmomentje voor elkaar in te bouwen. Dit zet druk op de agenda's en leidt tot een chronisch tijdsgebrek. Je moet in feite van 's morgens tot 's avonds heel druk in de weer zijn om een veelzijdig leven in balans te kunnen leiden. Het is een hele uitdaging om al deze tegengestelde of complementaire rollen te integreren en een plaats te geven, zonder het gevoel van verbrokkeling en versnippering.

### **Onvoldoende gebruikmaken van competenties die je elders hebt ontwikkeld**

De man die op zijn werk geen enkel initiatief neemt, blijkt in zijn vrije tijd enorm inventief te zijn in het ontwikkelen van *apps* of het bouwen van modeltreintjes, of hij is voorzitter van de internationale vereniging van amateur caviafokkers. Er is geen overdracht van vaardigheden van de ene rol naar de andere. Als je met je gezond verstand bezig bent, dan vertrouw je niet op je gevoel en als je intuïtief bezig bent dan is er geen plaats voor kritische overwegingen. Dit leidt tot een versplintering van talent.

#### **In hoeverre splits je jezelf op in vakjes?**

Bij welke polariteiten heb je een sterke positieve binding met beide polen, maar beleef je ze altijd gescheiden van elkaar, meestal ook in strikt gescheiden contexten?

*Bijvoorbeeld: 'Als ik in de ene pool ben, vind ik het moeilijk om met de tegenpool contact te maken en omgekeerd.'*

### **Als het 'of/of'-denken dan toch zo veel problemen veroorzaakt, waarom doen we het dan?**

Je kunt je terecht afvragen waarom we niet allang gestopt zijn met het 'of/of'-denken als de gevolgen ervan zo negatief blijken te zijn. Natuurlijk biedt een 'of/of'-benadering van tegenpolen ook een aantal belangrijke voordelen en is het in een aantal opzichten bijzonder aantrekkelijk – in ieder geval op korte termijn.

Het is de manier bij uitstek om tot een eenduidige en krachtige identiteit te komen en onzekerheid uit te bannen. Het 'of/of'-denken geeft ons het gevoel van eenvoud, van iemand uit één stuk te zijn. Het maakt het le-

ven duidelijk en biedt een eenduidige structuur, zekerheid en het gevoel van controle. De wereld wordt een stuk overzichtelijker en voorspelbaarder doordat situaties en mensen gemakkelijk in te delen zijn. Het stelt je in staat te focussen op één doel, zonder te worden afgeleid door allerlei bijkomende factoren. Eenzijdige keuzes zijn ten slotte gemakkelijk te communiceren en eenvoudig te begrijpen. Kortom: heel wat aantrekkelijke voordelen die we niet zomaar willen laten schieten. Zijn wij wel klaar en bereid dit in zekere mate los te laten? En wat krijgen we ervoor terug? Ambigüiteit, verwarring, onzekerheid en onduidelijkheid?

*Het 'of/of'-denken maakt het leven duidelijk en biedt een eenduidige structuur, zekerheid en het gevoel van controle.*

Vaak worden de negatieve gevolgen van 'of/of'-denken ook niet gezien of aan andere oorzaken toegewezen. Een crisis wordt toegeschreven aan iets anders – andere verstorende factoren, het systeem was niet optimaal ingeregeld, toeval of pech – maar zelden wordt de link gelegd met de directe oorzaak, namelijk de onderdrukte tegenkracht. Toen de ergste stofwolken van de wereldwijde kredietcrisis begonnen op te trekken, werd al snel overgeschakeld op *business as usual* en werd alles weer gericht op het maximaliseren van economische groei, zonder de vraag te stellen of onbeperkte groei zonder balancerende tegenpool wel houdbaar is.

Ook de focus op de korte termijn kan ons zicht beperken. We merken grotere patronen van cyclische slingerbewegingen tussen tegengestelde krachten niet zo goed op, omdat de negatieve gevolgen zich pas op een veel later tijdstip laten voelen. Bijvoorbeeld in een bedrijf duurt een eenzijdige beweging in één bepaalde strategische richting vaak zo lang als de houdbaarheid van een CEO. Als deze dan crasht op de eenzijdigheden van zijn eigen beleid wordt hij vaak vervangen door een nieuwe CEO die in een corrigerende beweging helemaal de andere kant uitgaat enzovoort.

## DE CENTRALE VRAAG VAN DIT BOEK

In dit hoofdstuk hebben we de fundamentele problemen van het 'of/of'-denken bekeken. Hiermee zijn we aanbeland bij de centrale vraag van dit boek: hoe kunnen we op een andere, inclusievere manier met beide tegenpolen omgaan?

Het antwoord ligt in een 'en/en'-benadering die beide tegenpolen waardeert en die het mogelijk maakt er flexibel tussen te schakelen en ze te combineren. Hierdoor kunnen we, naargelang de situatie, kiezen welke

tegenpool we meer op de voorgrond en welke we meer op de achtergrond plaatsen. We kunnen ook bepalen in welke verhouding we de tegenpolen op elk moment willen hebben. Dit geeft ons meer keuzevrijheid en wend-

*Hoe kunnen we op een andere, inclusievere manier met beide tegenpolen omgaan?*

baarheid. Deze 'en/en'-benadering gaat ook een stap verder dan een eindeloze opeenstapeling van onderling gescheiden tegenpolen en het leven in vakjes. Het is de uitdaging om tegenpolen op een natuurlijker manier in elkaar te laten vloeien, zonder dat er een ongedifferentieerde mengelmoes ontstaat en zonder de onderlinge spanning te verliezen.

De kunst van het paradoxale leven draait om het creëren van een optimaal spanningsveld tussen tegenpolen. Geen veld van hoogspanning met af en toe schoksgewijze ontladingen, maar een veld van laagspanning dat zorgt voor een continue dynamiek en een creatieve stroming. De gezochte weg moet ergens liggen tussen conflict (te grote spanning) en harmonie (geen spanning). En om echt integraal te zijn moet het beide in zich omvatten. Er moet dus ook duidelijk een plaats zijn om helemaal in de extremen te kunnen gaan, maar dan wel op een bewuste en verantwoorde manier en met minimalisering van de negatieve effecten.

Het kan niet de bedoeling zijn om met deze 'en/en'-benadering weer een nieuwe beperkende ideologie te creëren, die automatisch zijn eigen tegengestelde en zijn eigen weerstand oproept. Om werkbaar te zijn moet deze benadering ook zijn eigen tegengestelde omvatten. Er moet dan ook ruimschoots plaats zijn voor onze natuurlijke neiging tot 'of/of'-denken en onze diepe behoefte om een duidelijke en liefst eenzijdige identiteit te vormen, om ons te profileren en ons tegen bepaalde zaken en mensen af te zetten.

Wat dit 'en/en'-denken nu precies inhoudt en hoe je dat aanpakt, wordt uitgebreid uitgewerkt in het tweede deel. Maar alvorens dit te doen willen we eerst even uitzoomen naar de westerse samenleving als geheel. Het 'of/of'-denken belemmert immers niet alleen ons eigen persoonlijk functioneren, maar dat van onze hele samenleving. In het volgende hoofdstuk kijken we hoe veel van de grote maatschappelijke problemen van deze tijd direct voortkomen uit het 'of/of'-denken.