

## 'Keep up the innovation spirit!'

Doelgericht oplossen van lastige vraagstukken door te dansen met dilemma's: de fundamenteen en de case Picnic'



Bron: afbeelding (deel): <http://qaspire.com/>

*Ed Peelen en Karin Rigterink*

Dilemma's zijn er van alle tijden. Ook in Nederland, waar we in het verleden land nog wel eens onder water wilden zetten om de aanstormende infanterielegers te bestrijden. Uitermate effectief, maar absoluut niet alom gewaardeerd door de boeren; zelfs niet als de Vestingwet voorziet in hun schadeloosstelling. In een complexe wereld moeten we allemaal dagelijks omgaan met dilemma's: levensdilemma's, organisatorische dilemma's, beroepsdilemma's (zie fig 1). Het worden er eerder meer dan minder. Leren omgaan met dilemma's is in de 21 eeuw een essentiële vaardigheid

Reden voor de Yellow Cats om op de Hollandse Nieuwe Waterlinie zich te verdiepen in dilemma's, in het bijzonder die verband houden met innovatie. Op 14 juni 2018 stonden we stil met **Steven Olthof** bij zijn nieuwe boek over **Dansen met Dilemma's**, met een overzicht van dilemma-denkers, een praktische procesmethode voor het omgaan met dilemma's en een encyclopedisch overzicht van veel voorkomende dilemma's en lieten we ons meenemen door **Bouke van der Wal**, retailondernemer pur sang, actief in de **offline en online foodmarkt**.

### Fundament

In een **vuca** wereld met veel volatiliteit (v), onzekerheid (u), complexiteit (c) en ambiguïteit (a) doen zich meer dilemma's in alle soorten en maten voor dan in een stabiele, duidelijke omgeving (zie ook de tabel voor een verdere illustratie). We worden geconfronteerd met **meer situaties waarin we een keuze** moeten maken uit alternatieven, die beide even (on)aantrekkelijk lijken. Moet Shell zich bijvoorbeeld in haar vuca wereld focussen op winstvergroting of op duurzame energieopwekking? We denken dat het gaat om **polariteiten**; het is het een of het ander dat we moeten kiezen.

Maar de werkelijkheid is dat elke keuze zowel plus als minpunten kent. Als Shell zich nu richt op gas, kan ze haar winst vergroten op korte termijn, maar op lange termijn is voor de continuïteit en de winstgevendheid van de organisatie hoogstwaarschijnlijk wind- en zonne-energie potentieel veel interessanter. Het gaat echter om technologieën, markten en business cases die minder uitgekristalliseerd zijn, maar wel cruciaal zijn voor de toekomst.

Het zijn **vraagstukken die spanning met zich meebrengen en een instabiele mix van tegengestelde emoties oproepen**. Ze gaan niet zo maar weg. Om ze te kunnen adresseren, is het belangrijk goed te kijken naar het stakeholderveld en te zien wie de probleemeigenaar is. Wie is verantwoordelijk voor het **'oplossen'** van het dilemma, bijvoorbeeld bij Shell. En, hoe staan aandeelhouders, werknemers, klanten en overheden erin? Welke oplossing prefereren zij, en waarom? Bij Shell was er bijvoorbeeld meer enthousiasme onder personeelsleden voor duurzame oplossingen dan bij aandeelhouders (zie de analyse van de Shell case in het boek Dansen met Dilemma's en figuur 3 bij dit verslag).

Dilemma's hebben door de jaren heen velen geïnspireerd. Ook filosofen. Opmerkelijk is dat deze minder tot waardevolle oplossingen weten te komen **dan de toponderhandelaars**. In het boek van Steven Olthoff en Allard Everts is voortgeborduurd op de **Harvard methode van onderhandelen**. Steven en collega plotten **dilemma's in een assenstelsel met twee assen**. **Daarmee wordt het eendimensionaal denken doorbroken**. Het gaat niet om het een of het ander, maar om en duurzaam en winstgevend. In dit assenstelsel kun je een **oplossing zoeken aan het uiteinde van een van de assen**. Je kiest voor een duurzame of een (op korte termijn) winstgevende oplossing. Je zoekt een win-lose oplossing. Maar je kunt ook voor een win-win oplossing gaan. Die zou in het midden van het assenstelsel kunnen liggen, zodat lief en leed gedeeld worden, maar kan ook rechts boven (de 10,10 positie) uitkomen: winstgevend en duurzaam (zie figuur 2).

**De uitdaging** is om in dialoog met betrokkenen het **proces te designen** om zo'n positie te bereiken; het is de opgave een dynamische balans te vinden waarin beide 'partijen' aan hun trekken komen. Er is zowel rust als activiteit. Er is tijd om zowel in als uit te ademen. Er is zowel yin als yang. Er is zowel aandacht voor het individu als de collectiviteit. Een spiraalvormig pad wordt afgelegd dat je uiteindelijk brengt naar de positie rechtsboven in het assenstelsel. Hierbij wordt:

- ✓ **Gelaveerd**: afhankelijk van tijd, plaats, rol en omstandigheden worden andere oplossingen bedacht.
- ✓ **Ingespeeld op de context**: er blijft ruimte voor maatwerk, ook binnen de regels en systemen.
- ✓ **Cyclisch gehandeld**: wisselend wordt de ene en dan weer de andere propositie onder de aandacht gebracht.
- ✓ **Synergie gerealiseerd**: er wordt gewerkt aan en-en oplossingen, de verbinding wordt gezocht, er wordt gepast humor ingezet. De dieper liggende oorzaken achter problemen worden in kaart gebracht. De patronen achter incidenten worden aan het licht gebracht. Bekeken wordt waardoor in het systeem deze patronen ontstaan en aan welke mindset, cultuur en visie deze ontspruiten, zodat ook op hogere abstractieniveaus aan echte win-win oplossingen valt te werken.

In een stakeholderveld waar de dilemma-eigenaar een zogenaamde politicus is, is dit moeilijk te realiseren. De kans dat problemen worden ontlopen, is groot, zodat ze blijven terugkomen.

### Toepassing: Picnic

**Bouke van der Wal** heeft enkele decennia geleden de Boni supermarkten overgenomen van zijn vader. Hij zette daarmee het **familiebedrijf** voort. Boni is aangesloten bij SuperUnie (ongeveer 23% marktaandeel), de inkoopcombinatie waarbij ook Plus, Hoogvliet, Dirk, Deen en anderen zijn aangesloten. Boni heeft ruim veertig supermarkten in het midden van het land; zij weet het marktaandeel door de jaren heen vast te houden.

Maar tegelijkertijd wordt geconstateerd dat de offline omzet van alle supermarkten tezamen de komende jaren gaat dalen. In het groeiende online supermarktsegment wordt echter nog geen winst gemaakt. De oplossing voor de 'last mile' is nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Het break even punt ligt in de online retailmarkt ook verder dan in de offline wereld. De **ontwikkelingskosten** van een digitale supermarkt liggen hoger dan die van een fysieke. Het **versnellen van de groei** van een digitale oplossing met als doel dit break even punt te halen, staat wel weer op gespannen voet met het in stand houden van de kwaliteit: hoeveel groei kan een organisatie managen? Zie hier **het kerndilemma** van de supermarktondernemer; die het overigens liever ziet als een uitdaging! En in zijn streven naar een win-win oplossing, een 10,10 positie, een aantal interessante keuzes maakt. Zoals het afbouwen van de eigen online supermarkt (Boni) en het nemen van een deelneming in start up Picnic, waarmee intensief wordt samengewerkt. Boni leert van Picnic hoe digitaal werkt en Picnic van Boni hoe de foodmarkt functioneert. Eerdere analyses heeft Boni geleerd dat de echte doorbraak van online retailers nooit komt van gevestigde partijen, die toch te veel hun gevestigde belangen bewaken en de doorgroei van de online ondernemer remmen. En online speler kan investeerders kunnen worden aangetrokken die de juiste tijdhorizon in acht nemen en het business model begrijpen.

**[Meer informatie over de yellowcats](#)**  
**of mail naar [km@yellowcats.nl](mailto:km@yellowcats.nl)**

**Diverse suggesties artikelen/boeken door Steven behandeld:**

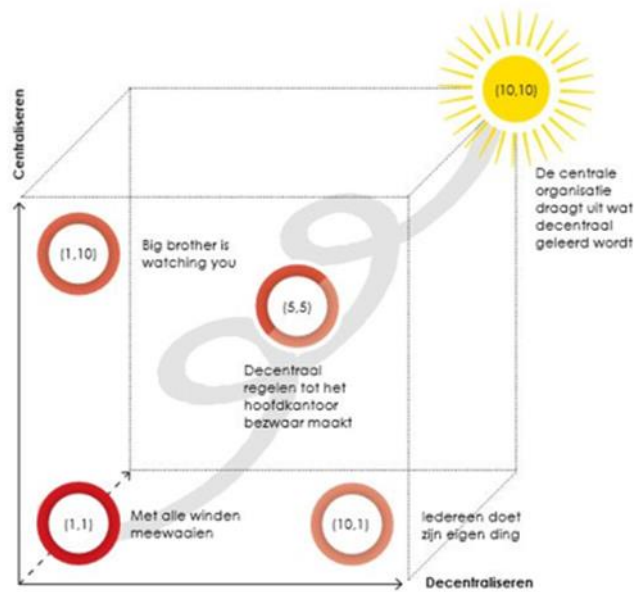
- 1. Boek: [Dansen met Dilemma's](#)**
- 2. Boek: [Instituut voor Brilljante Mislukkingen](#)**
- 3. Boek: [The Future of Shopping](#)**
- 4. Artikel: [FD over Bankieren in 2028 \(wel FD login voor nodig\)](#)**
- 5. Boek: [Oerboek van de mens](#)**
- 6. Artikel: [Sociale innovatie is effectiever dan technologische innovatie!](#)**

**Figuur 1**

Dilemma's in allerlei soorten en maten

Leiderschapsdilemma's	Innovatiedilemma's	Organisatorische dilemma's	Levensdilemma's
Vrijheid vs verantwoordelijkheid	Exploratie vs exploitatie	Centrale coördinatie vs decentrale initiatieven	Leven vs dood
Meelevend vs hard	Orientatie naar binnen vs naar buiten	Individueel vs team waarden	Zelf/ik vs anderen/wij
Actie vs reflectie	Top down vs bottom up	Kwaliteit verbeteren vs kosten verlagen	Werk vs leven
Visie vs feiten	Innoveren binnen of buiten bestaande structuren	Continuïteit vs transformatie	Vechten vs vluchten

**Figuur 2** Driedimensionaal dilemma-grid



Figuur 1.5.8 Driedimensionaal dilemma-grid met tijd op de Z-as (bron: THT Consulting)

**Figuur 3 Niveau's van perspectief**

<b>Niveau</b>	<b>Wat gebeurt er nu?</b>	<b>Potentie?</b>	<b>Actie instelling</b>	<b>Kerndiscipline</b>	<b>Voorbeeld bosbrand</b>
<b>Ecologie van denken</b> <i>(generatief)</i>	Wat is de sfeer en toon? Is het coherent of verdeeld?	Welke sfeer en toon zou zich kunnen ontwikkelen?	Kwaliteit van de atmosfeer waarin we leven en werken.	Dialogoog	In welke sfeer praten we over branden (angst, beheersen risico's, schuldigen vinden?). Welke taboes, dilemma's, heilige huisjes zijn er inzake brand en brandbestrijding? Is er een constructieve dialoog mogelijk over alle niveaus?
<b>Visie</b> <i>(verbeeldend)</i>	Vanuit welke beelden handelt men feitelijk?	Wat willen we bereiken, wat zijn onze intenties, wat willen we eigenlijk meemaken?	Wat we willen: doelen, dromen, intenties, aspiraties.	Visie ontwikkeling, persoonlijk meesterschap	Welke functie heeft een bos (hout-productie, recreatie, zuurstofproductie, variëteit der soorten etc)? Wat zegt dat over nut en noodzaak van brandbestrijding?
<b>Mentale modellen</b> <i>(reflectief)</i>	Hoe denken wij over de situatie, onszelf, de houding van de anderen en wat denken die ervan?	Hoe kun je anders kijken naar de situatie, ons eigen gedrag en dat van anderen? Kan ik het beeld van de ander over ons corrigeren?	Beelden van ons zelf, de anderen en de situatie.	Mentale modellen,  Team leren	Kunnen branden ook functioneel zijn (Yosemite park sequoya bomen)? Moet je altijd blussen, wat vinden we eigenlijk gevaarlijk en voor wie?
<b>Systeem-structuur</b> <i>(pro-actief)</i>	Welk beleid, welke regels en welke macht-structuur werkt dit in de hand?	Welk beleid en welke regels zouden meer effect sorteren, hoe komen we beter op één lijn zonder dwang?	Beleid en regels die leidend zijn voor de stromen van actie en informatie.	Systeemdenken	Welke causale patronen ontdekken we bij bosbranden (pyromanen, kampvuren, verkoop lucifers?) Beïnvloedbare factoren achterhalen (preventieve verbodsborden?).
<b>Patronen</b> <i>(adaptief)</i>	Welke handelingen vinden er plaats en wat zijn daar de feitelijke gevolgen van?	Waardoor zou het patroon kunnen wijzigen en hoe ziet dat er dan uit?	Patronen van gedrag of gebeurtenissen in de tijd.	Kwaliteitsverbetering	Waar lopen we de grootste risico's, kunnen we onze inzet naar plaats/tijd aanpassen of een differentiatie van materieel bewerkstelligen.
<b>Incidenten</b> <i>(reactief)</i>	Wat gebeurt er eigenlijk?	Wat zou er kunnen/moeten gebeuren?	Direct zichtbare gebeurtenissen en uitkomsten.	Probleem oplossen	Hoe te blussen, met welke materialen/auto's, hoeveelheid inzet mensen en materieel, bestrijdingstechnieken.