

dude

IEVA ROZENTALE

Ieva Rozentale is promovendus en docent aan de Universiteit van Amsterdam. Ze onderzoekt hoe bedrijven omgaan met conflicterende strategieën, en focust daarbij op het ontwikkelen van businessmodellen voor de creatieve industrie. Ieva is tevens medeoprichter van strategisch designbureau nēbetjā. WWW.NEBETJA.EU

MARTA MARSZAL

Marta Marszal is de oprichter van het Amsterdamse strategisch designbureau Remember to Play (RtP). Dit bureau helpt bedrijven op weg naar designedreven innovatie en specialiseert zich daarbij in kwalitatief onderzoek, toekomstscenario's en conceptontwikkeling. WWW.REMEMBERTOPLAY.CO

BATTLE OF THE SOULS

Dit artikel is gebaseerd op uitkomsten uit het project *Battle of the Souls* (UVA, RSM). Ben je eigenaar, partner of manager van een creatief bureau, help het onderzoek dan verder en vul de enquête in via bit.ly/botssurvey. Wil je meer weten over het werken met paradoxen of businessmodellen, neem dan contact op met Ieva Rozentale (ieva@nebetja.eu). WWW.RSM.NL/BOTS

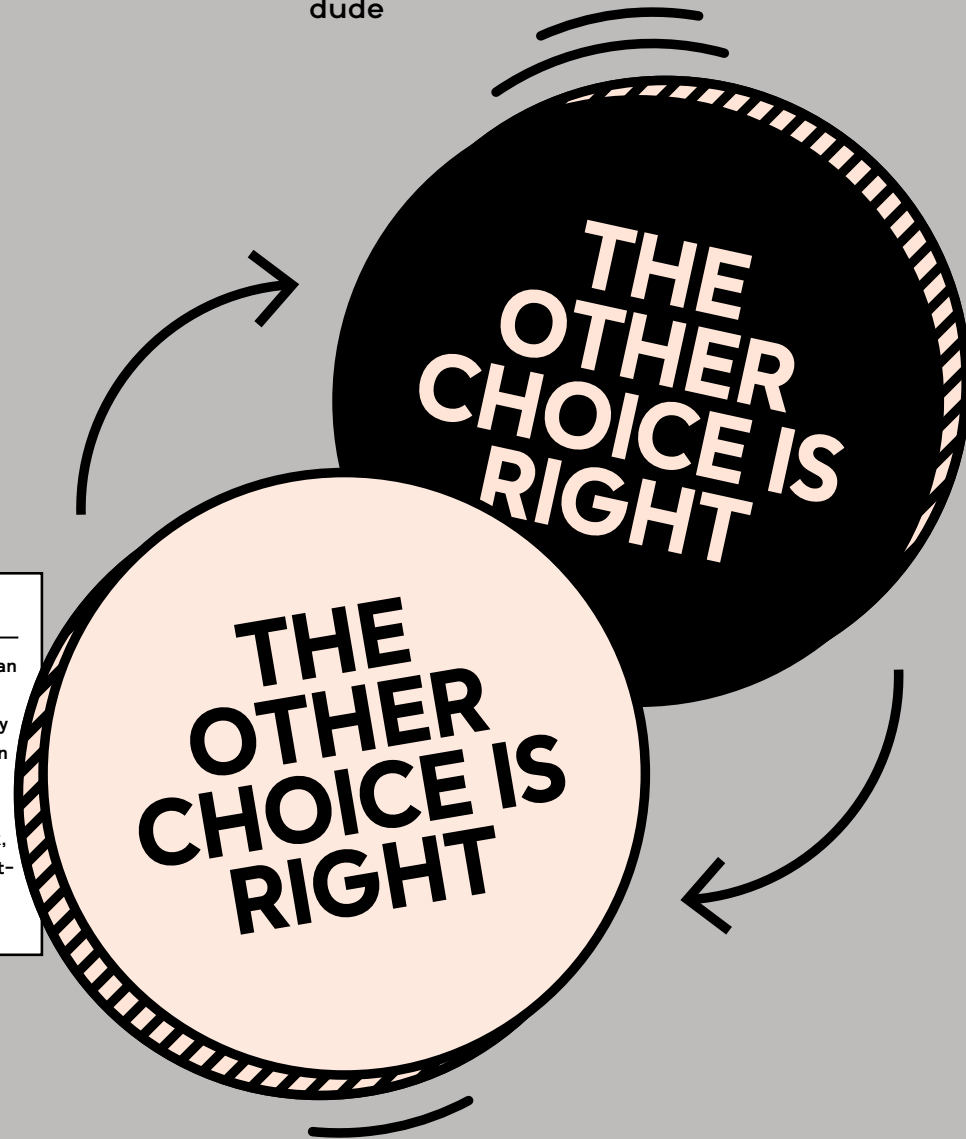


Fig. 1 A PARADOX

Vind je het soms onmogelijk om een keuze te maken? Heb je weleens het gevoel dat je twee kanten wordt opgetrokken en denkt: kan het niet allebei? Dat je in cirkels blijft ronddraaien, verlamd misschien door je onvermogen om te kiezen? Dat je ten slotte kiest, maar ontdekt dat daarmee je probleem niet wordt opgelost, waardoor de frustraties en spanningen alleen maar toenemen? Als dit je bekend voorkomt, dan heb je waarschijnlijk te maken met een paradox.

TEKST IEVA ROZENTALE & MARTA MARSZAL × VERTALING LIESBETH WALLIEN

white pages

Als je een creatief bedrijf runt of een creatieve freelancer bent, is de kans groot dat je een constante paradox ervaart door het spanningsveld tussen creativiteit en geld. Misschien vraag je jezelf van tijd tot tijd af: Hoe kan ik – of mijn bureau – goed, betekenisvol creatief werk produceren dat mij inspireert en toegevoegde waarde heeft, maar tegelijkertijd een behoorlijk inkomen genereren door een zakelijk succes van mijn bedrijf te maken? En dat zonder een compromis te sluiten. Je hoort weleens zeggen: 'Ze zijn wel heel creatief, maar zakelijk stellen ze niks voor.' Of juist andersom, als er wordt gesproken over 'creatieve verraders'. Toch zal bijna iedereen het erover eens zijn dat succesvolle, creatieve bedrijven beide aspecten goed beheersen. Maar hoe doen ze dat?

om een bepaald doel te bereiken vaak in strijd zijn met wat nodig is om een ander doel te bereiken. De samenhang komt voort uit het feit dat je het een nodig hebt om het ander te kunnen bereiken en andersom. Daarom biedt een keuze geen oplossing, waardoor de situatie in stand blijft en voortduurt.

Het verkopen van 'creativiteit' maakt het creatief ondernemerschap paradoxaal van nature. De strategische en operationele besluiten die nodig zijn om creatief succes te bereiken, zijn vaak in strijd met de besluiten die nodig zijn voor commercieel succes. Creativiteit vraagt om flexibiliteit, spontaniteit en tijd. Commercialiteit daarentegen is vaak afhankelijk van beheersing, planning en efficiëntie. Maar niemand die zich uitsluitend op een van beide richt, zal succes

'THE TEST OF A FIRST RATE INTELLIGENCE IS THE ABILITY TO HOLD TWO OPPOSED IDEAS IN THE MIND AT THE SAME TIME, AND STILL RETAIN THE ABILITY TO FUNCTION'

F. Scott Fitzgerald, 'The Crack-Up'
Esquire Magazine (February 1936)

DEALING WITH A PARADOX

Geld en creativiteit lijken moeilijk samen te gaan. Of valt dat wel mee? Lees hoe je deze paradox onder controle kunt krijgen.

Uit ons onderzoek blijkt dat het vooral gaat om hoe je met je eigen drijfveren omgaat. De beslissingen die je neemt weerspiegelen altijd de manier waarop je kijkt naar je motieven. Je daarvan bewust zijn maakt het verschil.

DE JUISTE MINDSET

We zijn gewend om over de meeste dingen in het leven na te denken in termen van oplossingen – maar sommige situaties zijn paradoxaal. Die situaties kunnen gewoon niet worden opgelost, maar alleen maar beheerst. Volgens de paradoxtheorie bestaat elke paradox uit twee of meer componenten die 1) tegenstrijdig zijn, 2) met elkaar samenhangen en 3) voortduren.¹ De tegenstrijdigheid zit in het feit dat de handelingen of beslissingen die nodig zijn

boeken. Om in de creatieve branche een goed belegde boterham te kunnen verdienen, moet je creatieve *output* van hoge kwaliteit zijn, maar om goed werk te kunnen leveren, is het van wezenlijk belang dat je genoeg geld op je bankrekening hebt.

Met een paradoxale *mindset* kan je de paradoxale aard van bepaalde situaties inzien en accepteren. Als je denkt dat creatieve en zakelijke doelen onverengbaar zijn, beschouw je een van de twee vaak als een belasting. Hierdoor maak je onder druk keuzes die nooit de juiste lijken te zijn, maar tot spanningen leiden en zich op den duur tegen je keren, omdat de kant waarvoor je niet hebt gekozen later toch

¹ Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). 'Both/And' Leadership. Harvard Business Review, 94(5), 1-8.

weer opduikt. Het aanvaarden van de paradoxale aard van situaties helpt om door de verlamming heen te breken. Je kunt dan de spanning juist ombuigen tot positieve synergie, waardoor je mogelijkheden ziet die je eerder over het hoofd zag.

JE UITGANGSPUNT BEPALEN

Natuurlijk hecht niet iedereen evenveel waarde aan beide kanten van de paradox. Voor sommigen is geld verdienen misschien belangrijker dan creatief opvallen, of andersom. Bovendien ligt het vaak veel ingewikkelder, omdat zakelijk succes en creatief succes voor bijna iedereen iets heel anders betekenen. Hoe nu verder?

Als je eenmaal de paradoxale aard van dingen hebt geaccepteerd, is het belangrijk om voor jezelf de

een simpele lijst van criteria voor het aannemen van klanten: 1) Is het project interessant? 2) Betaalt het genoeg? 3) Gaat het om een nieuwe markt? Elk project moest aan ten minste twee criteria op de lijst voldoen, anders werd de opdracht niet aangenomen.

Over het algemeen geldt dat als eenmaal het uitgangspunt en de criteria zijn bepaald, er eigenlijk maar twee manieren zijn om paradoxale doelen te bereiken. De ene is het combineren van de twee extremen in één beslissing, de andere is proberen beslissingen te nemen die tegemoet komen aan elk van de paradoxale aspecten apart. Bij beslissingen die alle aspecten tegelijk behandelen, heb je het over integratie. Als dat niet nodig is, zoals in ons voorbeeld, dan heb je het over differentiatie.

JE EVENWICHT BEWAREN

Op het eerste gezicht lijkt het of het niet uitmaakt welke benadering je kiest, zo lang je je maar op een van de kanten richt. Maar zo simpel ligt het ook weer niet. Ons onderzoek liet zien dat elke strategie een andere functie heeft in de beheersing van paradoxen. Integratie heeft tot doel te overbruggen en het beste van beide kanten bij elkaar te brengen, terwijl separatie er juist op is gericht de voordelen van elke kant te benadrukken. De gevolgen van beide keuzes zijn heel verschillend.

Als bijvoorbeeld alle projecten tegelijkertijd aan zowel creatieve als zakelijke doelstellingen moeten voldoen, zou dat de markt aanzienlijk verkleinen. De beperkingen voor de projecten zouden toenemen,

ratie te beheersen. Als alle belangrijke beslissingen geïntegreerd zijn, levert dit misschien minder conflicten op, maar neemt het risico toe dat een kant de overhand krijgt. Zie het als een gedwongen huwelijk, met alle frustratie van dien. Te veel differentiatie kan weer te veel afstand scheppen tussen de creatieve en commerciële aspecten en leiden tot totale disintegratie. Of het gevoel dat er te veel concessies moeten worden gedaan – wederom: frustratie. Op den duur is evenwicht de sleutel tot succes.

DUS?

Sommigen denken misschien: niks nieuws, dit doe ik altijd al. In dat geval: gefeliciteerd! Je bent officieel iemand die paradoxaal denkt en handelt. Dan is dit

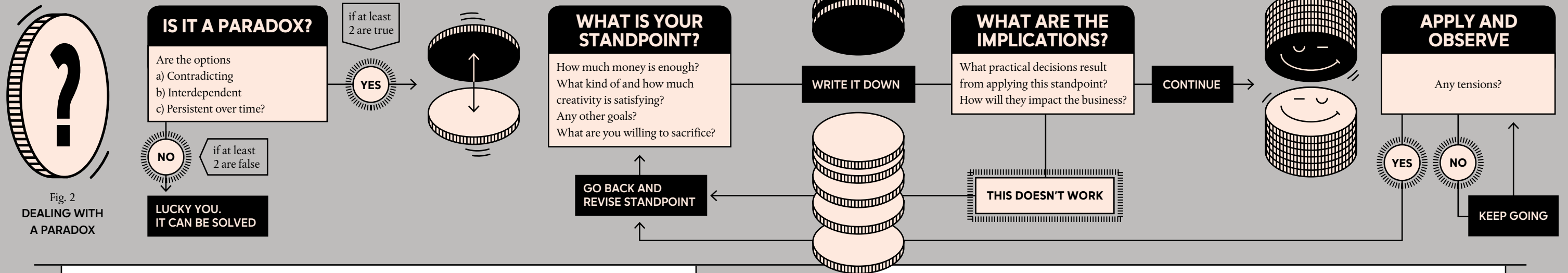


Fig. 2 DEALING WITH A PARADOX

beide extremen van een paradox te definiëren. Wat betekent financieel succes voor jou? Wat betekent het om creatief uit te blinken? Daarna kun je jezelf vragen: Hoe sta ik hierin? Waar ligt voor mij de balans? Hoe vind ik – of mijn bureau – evenwicht? Het maakt daarbij niet uit of je eigen baas bent of honderd mensen in dienst hebt; de uitdaging blijft dezelfde.

PARADOXALE BESLUITVORMING

Als je eenmaal je uitgangspunt hebt bepaald, kan je dat meenemen in je besluitvorming. Alle succesvolle ondernemingen die we hebben onderzocht, hadden hun uitgangspunten vertaald in een persoonlijke lijst met criteria die als leidraad dienden bij hun strategische beslissingen. Een van de ondernemingen waar we mee hebben gesproken, had bijvoorbeeld

Integratie of differentiatie kun je toepassen op al je besluitvorming; van leiderschapsstructuur tot de samenstelling van teams, het inrichten van kantoorruimte of zelfs digitale omgevingen. Het klinkt misschien abstract maar het is eigenlijk eenvoudig. Ter illustratie: Een geïntegreerde benadering van leiderschap houdt in dat de enige *creative director* tegelijk de *commercial director* is. Bij de gedifferentieerde benadering zijn er twee *directors*, een *creative* en een *commercial director*. Om dit verder door te trekken: een bedrijf kan aparte creatieve en technische of marketingteams hebben, of werken met gemengde teams die al deze disciplines vertegenwoordigen.

maar je toegevoegde waarde ook, terwijl de kans op conflicten zou afnemen doordat alle projecten altijd zouden aansluiten op de missie van het bedrijf. Dit zou de medewerkers kunnen stimuleren, en iedereen zou beter werk leveren. Maar omdat het mogelijk ook minder geld voor een project oplevert, zouden sommige medewerkers juist gefrustreerd kunnen raken. Op de lange termijn kan de keuze voor *alleen* deze aanpak leiden tot het bevoordelen van de ene kant ten koste van de andere. De keuze voor *alleen* maar differentiatie daarentegen zou het tegenovergestelde effect hebben.

Het zal duidelijk zijn dat het de kunst is om niet alleen een evenwicht te vinden tussen de twee uitersten, maar om het evenwicht tussen integratie en sepa-

artikel voor jou een bevestiging dat je op de goede weg bent. De meesten van ons moeten er echter af en toe aan worden herinnerd dat er alternatieve benaderingen zijn voor onze problemen, en dat een bijstelling daarvan je kan helpen bij je besluitvorming. Het besef dat je mooie resultaten kunt boeken als je leert hoe je schijnbaar onverenigbare uitgangspunten met elkaar kan combineren, kan je inspireren om door te gaan. Sterker nog, een paradoxale *mindset* kan tot inzichten leiden in ons zakelijke maar ook in ons persoonlijke leven. Misschien ben je al creatief en zakelijk succesvol. Maar zijn je werk en je persoonlijke leven ook in balans?