

De kunst van paradoxaal begeleiderschap

Ivo BRUGHMANS

INLEIDING Ellen is 49 en voelt zich leeg en kan zichzelf nog voor weinig motiveren. Ze gaat te rade bij coach Johan die met haar een aantal belangrijke polariteiten in haar leven exploreert. Een heel wezenlijke daarin blijkt de spanning te zijn tussen permanent zorgen voor anderen en schaamteloos je eigen zin kunnen doen. Dat is ook niet verwonderlijk, met de zorg voor haar gezin, haar moeder die steeds meer hulp en aandacht vraagt, haar puberzoon die maar moeilijk zijn draai kan vinden en haar intensieve werk voor de klas. Een leven van vrijheid en eigen ruimte, daar droomt Ellen van. Samen met Johan exploreert ze deze polariteit door deze op verschillende posities op de grond neer te zetten en in te voelen. Ze wordt onmiddellijk getrokken naar de vrijheidspool. De 'zorgen voor'-pool maakt haar zelfs fysiek misselijk. Een vlucht naar de overkant ligt voor de hand. Toch is Ellen eerder het zorgzame type en heeft ze ook altijd gekozen voor deze zorgtaken. Maar kennelijk is er metertijd een aanzienlijke

blokkade opgebouwd. Terwijl ze de oefening doet, suggereert Johan om deze pool die alleen maar weezin oproept anders te formuleren: van 'moeten zorgen' naar 'mogen zorgen'. Plots voelt deze pool voor Ellen heel anders aan en komt de oorspronkelijke lading - die Ellen altijd veel kracht en voldoening schonk - weer naar boven. Gesterkt door deze doorbraak begint Johan in zijn enthousiasme volop tips en goede raad te geven, terwijl Ellen eigenlijk alleen maar even dat vertrouwde gevoel wil koesteren en op zich wil laten inwerken. Zij heeft helemaal geen behoefte aan werkpunten en actielijstjes. Maar als resultaatgerichte coach wil Johan niet dat dit

I. Brughmans is filosoof en managementconsultant bij een internationaal organisatieadviesbureau en werkt vanuit Antwerpen en Utrecht. In *De kunst van het paradoxale leven* (Lannoo, 2013) werkt hij een radicaal alternatief uit voor de huidige manier van leven, werken en aansturen.
Website: www.dekunstvanhetparadoxaleleven.com.
E-mail: ivo.brughmans@telenetpaconsulting.be.

gevoel verdampt, maar dat het stevig in de dagelijkse praktijk wordt verankerd. Slaat Johan als begeleider nu zelf niet door in de balans tussen enerzijds ‘sturen/zorgen voor’ en anderzijds de ‘ruimte bieden/zelf laten ontdekken’?

UITDAGING De begeleiding van cliënten is bij uitstek een domein waar polariteiten zich manifesteren. Elk menselijk probleem van enige betekenis vereist dat beide zijden van de medaille in de oplossing een plaats krijgen. Zo wordt volgens seksuologe en relatiedeskundige Esther Perel langdurige partnerrelatie gekenmerkt door het realiseren van een goede mix van nabijheid, geborgenheid en veiligheid enerzijds en afstand, avontuur en risico’s anderzijds. Tendeer je naar een van beide polen, dan ontstaat er een instabiele en op termijn onhoudbare situatie. Eenzijdige ‘of/of’-benaderingen kunnen nooit duurzaam werken; de kunst van begeleiding bestaat erin om samen met de cliënt de kracht van beide tegenpolen te waarderen, het spanningsveld ertussen als een positieve kracht te benutten en telkens weer een dynamisch evenwicht tussen tegenpolen tot stand te brengen.

Het is dus zowel voor de begeleider als voor de cliënt de uitdaging om flexibel met polariteiten te leren omgaan en wendbaar tussen tegenpolen kunnen schakelen. Voor de cliënt is dit met name van belang in de volgende (veel voorkomende) gevallen.

- *Uit evenwicht.* De cliënt zit in een eenzijdig stramien, waarbij er geen plaats is voor de evenwichtbrengende tegenpool. (Bijvoorbeeld: altijd sterk willen zijn en nooit kwetsbaarheid willen tonen.) Een dergelijke situatie leidt niet alleen tot ineffectiviteit, maar het in

stand houden ervan kost bovendien buitensporig veel energie.

- *Slingeren.* De cliënt zit ‘gevangen’ in een bepaalde polariteit, wordt heen en weer geslingerd tussen extremen, en kan moeilijk een evenwicht vinden. (Bijvoorbeeld: heen en weer geslingerd worden tussen een grote inschikkelijkheid en explosies van sterke assertiviteit, of tussen drang naar avontuur en behoefte aan veiligheid. Annelies vindt na enkele jaren haar rustige en stabiele partner Hans vreselijk saai en voorspelbaar en verlaat hem voor de passionele avonturier Frank: ‘Never a dull moment!’ Maar die nieuwe relatie blijkt onberekenbaar en buitengewoon vermoeiend. Dan toch maar liever een veilige haven ...)
- *Dilemma’s.* De cliënt komt vast te zitten in allerlei dilemma’s, doordat hij het gevoel heeft dat hij duidelijke ‘of/of’-keuzen moet maken, terwijl ook een ‘en/en’-oplossing mogelijk is. (Bijvoorbeeld: moet ik in nu planmatig en anticiperend of dit verandertraject juist gaandeweg ontdekkend en lerend inzetten? Moet ik mijn eigenwijze puberzoon helpen de juiste keuzen te maken of hem het allemaal zelf laten uitzoeken en hem laten leren van zijn fouten?)
- *Hokjes.* De cliënt heeft beide tegenpolen wel in zich, maar hanteert ze in strikt gescheiden contexten (rollen, situaties), waardoor hij ze nog niet op een geïntegreerde en flexibele manier kan inzetten. (Bijvoorbeeld: Paul is flexibel, creatief, open minded en ondernemend in zijn vrije tijd, maar stelt zich strak, bureaucratisch, oordelend en risicomijdend op in zijn werk. Erik voelt zich heel stoer en zelfverzekerd



als hij op zijn motor zit, maar durft zijn medewerkers niet tot de orde te roepen als die de kantjes ervan aflopen.) Wat is er nodig om die bronnen van creativiteit en zelfzekerheid - die wel degelijk aanwezig zijn - ook te kunnen aanboren in andere situaties?

Het is in alle gevallen belangrijk voor de begeleider om bewust en soepel met tegenpolen om te gaan.

- *Situationeel handelen.* Een begeleider moet aan de hand van de doelstelling, de situatie en de cliënt heel verschillende stijlen en aanpakken kunnen hantieren (ofwel situationeel bege-leiderschap). Bij de ene cliënt moet bijvoorbeeld sterk structurerend en directief te werk gegaan worden, terwijl men een andere cliënt juist vooral zijn eigen weg moet laten zoeken.
- *Zelfkennis.* Dit is nodig, omdat de begeleider zelf, zonder zich ervan bewust te zijn, ook in een polariteit kan vastzitten. Daarbij is er het risico dat hij die polariteit projecteert op de cliënt en situatie, en daardoor slechts selectief waarneemt. (Bijvoorbeeld: 'Het is wel verbazingwekkend hoeveel van mijn cliënten worstelen met het innemen van eigen ruimte binnen een relatie en zich verstikt voelen door hun partner.')
- *Inleving.* De begeleider moet ook voeling hebben met een breed spectrum van polariteiten (en de beide tegenpolen hierin) die ook bij zijn cliënten spelen. Dit is met name het geval voor allerlei schaduwkanten. Ook al heeft de begeleider niets met agressie, hij moet zich wel kunnen inleven in een cliënt voor wie dit sterk speelt (zonder dit bewust of onbewust te veroordelen).

Om zich echt te kunnen inleven, moet men ook contact kunnen maken met de eigen schaduwkanten (zoals afgunst, hebzucht, agressie, macht, superioriteit of lust) en ook de onderliggende positieve waarde ervan kunnen zien.

- *Zelfredzaamheid.* Een belangrijke paradox voor de begeleider is het begeleiden naar zelfredzaamheid en het zichzelf overbodig maken. Daarmee hangt ook de polariteit tussen sturen en losmaken samen. Het is essentieel dat de begeleider zich hier steeds scherp van bewust is en er goed mee omgaat.

WAT HOUDT PARADOXAAL BEGELEIDERSCHAP IN? Maar wat is dat nu precies:

flexibel met polariteiten omgaan en er wendbaar tussen schakelen? Wat houdt dat in en hoe doe je dat? In mijn boek *De kunst van het paradoxaal leven* (2013) werk ik hiervoor een aanpak en methode uit. Toegepast op begeleiderschap, wil dit zeggen dat je als begeleider niet vastzit in deze of gene pool van een bepaalde polariteit, maar dat je steeds - op meta-niveau - het hele speelveld kan overzien. Dat speelveld kan heel breed zijn en beperkt zich niet tot de meest bekende posities, namelijk de twee extremen en de middenpositie (het compromis). Dit wordt weergegeven in figuur 1.

Neem de polariteit 'druk' en 'rust', dan zijn daar verschillende posities in mogelijk.

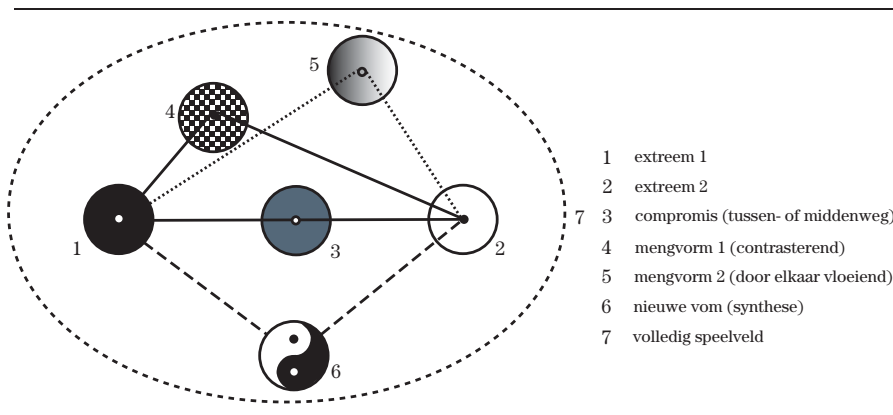
- *Extreem 1.* 'Druk, druk, druk', met veel zaken tegelijk bezig, 'lekker knallen', naar buiten gericht, reactief op allerlei prikkels, deadlines, adrenaline, opwindig, enzovoort.
- *Extreem 2.* Volledige stilstand, helemaal in jezelf gekeerd zijn, volledig

afgesloten van prikkels, 'er gebeurt helemaal niets', fysiek, mentaal en emotioneel onbewogen, alleen nog je eigen ademhaling en hartslag voelen, enzovoort.

- *Tussenpositie*. Waar bevind je je op de glijdende schaal tussen deze twee extremen? Bijvoorbeeld 50/50 ('Ik heb voldoende te doen, maar niet al te veel haast'), 20/80 ('Ik doe het eerder rustig aan'), 67/37 ('Van mij mag er best wat druk op de ketel en wat reuring zijn.')
- *Combinaties en mengvormen*. Hierbij worden beide polen met elkaar vermengd, maar is elk van beide tegenpolen nog duidelijk te onderscheiden. Bijvoorbeeld: je bent druk aan de slag in een rustgevende, prikkelarme omgeving. Of: eerst even tot jezelf komen, voor je de volgende drukke meeting in gaat.
- *Synthese* ($1 + 1 = 3$). Hierbij worden de beide tegenpolen op een hoger niveau samengenomen en getransformeerd tot iets nieuws, zodat ze niet meer in hun oude vorm afzonderlijk te

herkennen zijn. Er ontstaat iets van een andere kwaliteit. Bijvoorbeeld: (innerlijke) rust in beweging. Iemand is dan dermate in een flow, dat hij aan de buitenkant heel actief bezig is, maar van binnen helemaal in rust; alsof dat alles moeiteloos gaat.

Uitgangspunt is dat alle posities in principe evenwaardig zijn. Dit wil zeggen dat er geen absolute waarden zijn en dat er ook geen voorgeschreven keuze is (zoals: 'Je moet streven naar de gulden middenweg en extremen vermijden', 'Je moet een duidelijk profiel hebben en je scherp positioneren op een van de extremen', of 'Het kunnen verbinden van tegenpolen in synthese is het hoogste goed en de ultieme uitdaging'). Welke positie te verkiezen is, hangt enkel af van de situatie. Het is juist de kracht om aan de hand van de situatie bewust een geschikte positie in te nemen. Dit betekent op twee vlakken een verruiming van de mogelijkheden en het repertoire. Ten eerste houdt het een verruiming in van de posities waartussen men kan



Figuur 1 Breed speelveld van mogelijke posities ten aanzien van een polariteit.

HET IS ESSENTIEEL OM EERST BEWUST MET DE EIGEN POLARITEITEN TE LEREN OMGAAN

kiezen. Er is immers zoveel meer mogelijk, dan enkel de posities van de extremen of een slap compromis ergens daar tussenin. Misschien is er wel een synthesepositie, waarbij men op een unieke manier zaken bij elkaar brengt die voorheen onverzoenbaar leken (zoals dienstbaar leiderschap, empathische gestrengheid, bezielde zakelijkheid, zakelijk flirten of spelend presteren). Ten tweede betekent dit dat de begeleider zijn identiteit niet meer ophangt aan slechts één pool ('Ik ben iemand van structuur en orde' of 'Ik ben een creatieve chaos'), maar zijn identiteit op een hoger niveau (metaniveau) definieert, met name het deel in hemzelf dat al deze opties kan overzien en ertussen kan kiezen en schakelen.

Het is daarbij niet de bedoeling om een soort multifunctionele of universele mens te worden, die alles moet kunnen en kan putten uit een schier onbeperkt arsenaal van competenties. Natuurlijk heeft iedereen een eigen voorkeuren en affiniteiten en het is niet de bedoeling dat, als iemand van nature graag conceptueel bezig is en daar ook effectief in is, hij nu ook even sterk moet worden in praktische zaken. Het gaat er vooral om deze tegenpolen als fundamenteel gelijkwaardig te zien, ook al be-

heerst men ze niet in dezelfde mate. Aspecten die iemand niet beheerst, kunnen immers aangevuld worden door iemand die ze wel goed beheerst. Dit is tevens een pleidooi voor divers samengestelde teams van begeleiders die elkaars ontbrekende polen goed kunnen aanvullen.

Wezenlijk is dat de begeleider zich telkens bewust is van de positie die hij ten aanzien van een bepaalde polariteit inneemt, of dat hij er in ieder geval voor openstaat om daarover te reflecteren of er feedback over te ontvangen. Zich er bewust van zijn dat men een bepaalde positie inneemt, betekent immers dat men er niet meer helemaal mee samenvalt en dat men meer is dan deze of gene pool. Ook al kan het dan nog uiterst moeilijk zijn om een andere positie in te nemen, de begeleider laat zich er niet meer helemaal door meeslepen, maar kan de blik verbreden naar het gehele speelveld.

BELEVING EN REFLECTIE Je eigen polariteiten op een conceptueel niveau analyseren is één ding, maar wat nog veel krachtiger is, is om een bepaalde polariteit op een ervaringsgerichte manier te exploreren. Hiervoor zijn er verschillende ervaringsoefeningen denkbaar, zoals een oefening

ALVORENS TE GAAN 'SLEUTELEN' AAN DE POLARITEITEN VAN ANDERE MENSEN EN SYSTEMEN

geïnspireerd door technieken uit de NLP en de intuïtieve ontwikkeling. Hierbij nodigt de begeleider de cliënt uit om elk van de tegenpolen een specifieke plek in de ruimte te geven. Waar op de vloer zou de cliënt bijvoorbeeld de pool 'alles onder controle' willen neerzetten? En waar de tegenpool 'go with the flow'? Vervolgens nodigt men de cliënt uit fysiek op deze plekken te gaan staan en deze in te voelen. Welke lichamelijke gewaarwordingen, emoties of denkbeelden worden opgeroepen als hij op zo'n pool gaat staan? Welke concrete situaties en herinneringen komen naar voren? Ondertussen vertelt de cliënt aan de begeleider wat hij op elke positie gewaar wordt. Op dezelfde manier kan de cliënt vervolgens de verschillende tussenposities en meng- en synthesevormen exploreren.

Door echt in te voelen en er niet gewoon over na te denken, komt een cliënt vaak tot verrassende inzichten (zoals: 'Aha, nu ik ervaar ik dat gewoon meebewegen met de stroom eigenlijk heel vertrouwd voelt en controle juist als een opgave. En dat terwijl ik dacht een echte controlefreak te zijn ...'). Misschien komt de cliënt zelfs tot een onverwachte nieuwe ervaring van synthese, waarbij hij een intens contact voelt

met beide polen en waar deze op en heel nieuwe manier bij elkaar komen (bijvoorbeeld ervaren wat controle door los te laten of actief nietsdoen zou kunnen zijn). Belangrijk is dat de cliënt op elk moment uit alle posities van de polariteit kan stappen en vanuit een metapositie naar het geheel kan kijken. Hij krijgt hierdoor het gevoel dat hij zelf het spel mede kan bepalen en speelruimte heeft, en niet helemaal vastgeklonken is aan deze of gene positie. In de praktijk blijken dergelijke oefeningen een buitengewoon effectieve manier te zijn om op een andere manier naar tegenpolen te leren kijken. De deelnemer gaat helemaal op in de beleving en verlaat op die manier de comfortabele en vrijblijvende afstand van mentale reflectie. Dergelijke oefeningen kennen soms onverwachte wendingen en ontknopingen. Vaak blijkt dat, vertrekkend vanuit een bepaalde polariteit, er tijdens de oefening plots een veel dieper gelegen en meer fundamentele polariteit opduikt, waar men puur door te praten of logisch te redeneren niet onmiddellijk op zou komen.

TOT BESLUIT Om op een flexibele manier met tegenpolen om te gaan, is de eerste stap meteen de belangrijkste: het her-

kennen van polariteiten en zich ervan bewust zijn dat ze een rol spelen. Vaak zit een begeleider, de cliënt of het 'systeem' ongemerkt gevangen in een bepaalde polariteit. (Bijvoorbeeld: de cliënt delegeert eerst alles aan zijn team, zonder veel sturing of aanwijzingen te geven, merkt dan dat het team er niets van bakt en trekt dan alles weer helemaal naar zich toe. Of hij spreekt medewerkers aan op hun ondernemerschap, maar laat in de praktijk nauwelijks ruimte voor enig eigen initiatief.) Veelal is het onderliggende, zich herhalende patroon onzichtbaar voor de 'spelers in het drama' en richt de discussie zich enkel op de inhoud van de polariteit.

Zich bewust worden van dit patroon is de eerste stap om het te doorbreken en om tot een meer duurzame synthese te komen. Het is daarbij essentieel om eerst bewust

met de eigen polariteiten te leren omgaan, alvorens te gaan 'sleutelen' aan de polariteiten van andere mensen en systemen. Veranderen in de binnenwereld en veranderen in de buitenwereld zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Om dit goed te kunnen doen, zijn er verschillende competenties vereist, die alle te maken hebben met het versterken van het zelfbewustzijn: een sterk ontwikkelde zelfreflectie, gevoeligheid en opmerkzaamheid en een dieper gelegen zelfbeeld. Pas als iemand zich kan verbinden met alle tegenstrijdige deelaspecten van zichzelf en dit 'zelf' als iets kan ervaren dat ruimer en fundamenteler is dan al die verschillende deelaspecten, dan is hij ook beter in staat om veel soepeler bepaalde deelaspecten van zichzelf naar de voorgrond te halen of weer tijdelijk op de achtergrond te plaatsen.



AANBEVOLEN LITERATUUR

- Ankowitsch, C. (2011). *Mach's falsch und du machst es richtig*. Berlijn: Rowolt.
- Brughmans, I. (2013). *De kunst van het paradoxale leven. Gebruik je tegenpolen als kracht*. Tielt: Lannoo.
- Perel, E. (2006). *Erotische intelligentie*. Utrecht: Bruna.
- Schuijt, L. (2006). *Praktijkboek. Werken met paradoxen*. Rotterdam: Asoka.
- Trompenaars, F. (2004). *Management dilemma's*. Amsterdam: Business Contact.
- Zweig, C. & Wolf, S. (2004). *Omggaan met je schaduw. De kracht van verboden gevoelens en verborgen talenten*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos/Z&K Uitgevers.