

Paradoxaal leiderschap voor iedereen

8 praktische tips

Ivo Brughmans



Hoe kun je als professional effectief en inclusief omgaan met tegenstrijdigheden, spanningsvelden en dilemma's?

Je wilt je project graag met andere functies afstemmen, maar ook snel voortgang boeken. Je wilt graag de consistentie bewaren, maar je merkt dat een bepaald dossier toch een net iets andere aanpak vereist. Je klant wilt graag veel persoonlijke aandacht, maar je hebt nog een hele stapel werk die op je ligt te wachten...

Je wordt als professional dagelijks geconfronteerd met het spanningsveld tussen tegengestelde benaderingen. Je voelt daarbij vaak de noodzaak om een 'eenduidige keuze' te maken want dat geeft duidelijkheid en houvast. Maar is dat wel nodig... en leidt dit wel tot effectieve en duurzame oplossingen? Of eerder tot het vastlopen in stellingnames, het stokken van de echte dialoog en een toename van de polarisatie?

In deze tijd waar de complexiteit toeneemt en ambiguïteit vaak de norm is, wordt meer en meer verwacht dat je kunt werken met tegenstrijdige informatie en dat je tegengestelde doelen en perspectieven met elkaar kunt verbinden. Het mechanisch toepassen van eenduidige regels werkt niet meer. De verandering gaat bovendien razendsnel en vraagt dat je wendbaar kunt schakelen tussen soms tegengestelde paden om je doel te bereiken. Hoe doe je dit zonder jezelf tegen te spreken en hoe kun je je keuzes achteraf helder verantwoorden?

Deze uitdagingen vereisen een andere manier van denken: meer in termen van 'en/en' dan in 'of/of'. Paradoxaal leiderschap gaat juist over het benutten van de kracht van tegenpolen. Keuzes maken die recht doen aan beide kanten van de medaille. Paradoxaal leiderschap laat zien dat er meer mogelijk is dan de extremen of een grijs compromis. Het daagt uit om creatieve manieren te vinden om zaken met elkaar te verbinden die elkaar op het eerste gezicht leken uit te sluiten. Het houdt ook de uitdaging in om op een meer gediversifieerde en situationele manier naar maatschappelijke

vraagstukken te kijken en niet te snel te grijpen naar eenheidsoplossingen, maar het toch uitlegbaar te houden.

Het effectief en inclusief kunnen omgaan met tegenstrijdigheden, spanningsvelden en dilemma's is een kunst die persoonlijk meesterschap vereist en waarin je echt het verschil kunt maken.

Enkele tips om paradoxaal leiderschap in de praktijk te brengen:

1. Benoem de spanningsvelden waar je dagelijks mee te maken hebt en erken dat ze principieel onoplosbaar zijn. Maak daarbij duidelijk aan je omgeving dat je steeds moet balanceren tussen tegengestelde doelen en dat je naargelang de situatie soms iets meer naar links of naar rechts moet opschuiven, maar dat je telkens wel met beide kanten verbonden blijft.
2. Wees alert hoe de dynamiek tussen beweging en tegenbeweging vaak onbewust ons gedrag en dat van onze organisatie bepaalt. Bijv. als iedereen de mond vol heeft van vernieuwing, ga ik onbewust 'teghenhangen' in een meer behoudende rol of omgekeerd. Bepaal op een bewuste manier zelf je richting, in plaats van dat deze dynamiek je overkomt.
3. Benoem de zaken die onder de oppervlakte voor spanning zorgen en maak ze tot onderwerp van het gesprek. Bijv. in plaats van ergernis, onzekerheid, twijfel, innerlijke strijd, conflicterende belangen, etc. alleen maar binnenin te voelen, spreek deze uit. Dit deblokkeert de situatie.
4. Waardeer verschillen en i.p.v. ze uit te vlakken of uit te vergroten. Zoek actief de tegenspraak op en ga de dialoog aan om zo je visie/aanpak te verrijken en te versterken.
5. Ken en waardeer je eigen persoonlijke voorkeursstijl, maar erken ook de kracht van de tegenovergestelde stijl. Misschien kun je er zaken van overnemen, zonder je authenticiteit te verliezen.
6. Stel ogenschijnlijk tegengestelde doelen als creatieve uitdaging om tot echt innovatieve oplossingen te komen. Bijv. hoe kan ik én snelheid én draagvlak vergroten
7. Voorzie dat elke beweging die je inzet ook zijn tegenbeweging oproept en creëer hiervoor de nodige ruimte. Bijv. als je meer structuur en planning invoert, maak dan tegelijkertijd ook meer ruimte voor creatieve chaos en informeel contact.
8. Wees open en authentiek in je communicatie en laat steeds beide kanten van de medaille zien, ook al zijn die niet even PR-fähig. Bijv. 'Met dit project willen we zowel de klantbeleving verbeteren als gewoonweg kosten besparen'.

[Ivo Brughmans](#) is filosoof en managementconsultant. In zijn vorige boek [De kunst van het paradoxale leven](#) werkte hij het 'en/en'-perspectief uit als een radicaal alternatief voor onze huidige manier van (samen)leven. In zijn laatste boek [Paradoxaal leiderschap](#) (Boom, 2016) past hij dit 'en/en'-denken toe op organisatie- en managementvraagstukken. Zie ook www.paradoxaalleiderschap.com.