



rijksuniversiteit  
 groningen

**AOG**

school of  
 management

# Masterclass Paradoxaal Leiderschap

Omgaan met complexiteit  
door tegenstellingen te benutten



Masterclasses worden ook als incompany programma aangeboden

# Ons manifest

Om vooruit te komen,  
moet je af en toe even stilstaan.  
Een pas op de plaats  
in een wereld die voorbij raast.

Dat klinkt misschien vreemd,  
voor iemand die de organisatie waarbinnen hij floreert,  
vanuit ambitie en inzet naar voren heeft weten te stuwten.

Maar om verder te kunnen kijken  
dan de stip op de horizon,  
moet je er niet naartoe rennen,  
maar kun je beter hogerop gaan staan.

Herzie je standpunt,  
creëer een ander perspectief.  
Aanschouw het grotere geheel  
en vorm een afwijkende visie,  
jouw eigen domein.

Alleen dan kun je  
de complexe vraagstukken te lijf  
die de organisatie je toevertrouwt.  
En ben je zo  
de vooruitgang voor.

# Maak gebruik van de kracht van polariteiten in jezelf, je team en je organisatie

Vraag jij je wel eens af hoe je controle kunt houden, terwijl je gelijktijdig verantwoordelijkheden dieper in de organisatie neerlegt? Hoe je kunt innoveren en tegelijkertijd het goede dat er al was behouden? Hoe je snelheid maakt, maar wel alle stakeholders betreft? Je ervaart dat de opgaven waar je in je werk voor komt te staan steeds complexer worden. De diversiteit binnen je team of organisatie wordt almaar groter en je krijgt met nog meer partijen en belangen te maken. Hoe ga je om met deze toegenomen verscheidenheid aan ogenschijnlijk tegengestelde invalshoeken, visies of belangen? In een polariserende samenleving, lijken we de vaardigheid te zijn verleerd om ons te kunnen verhouden tot schijnbare tegenstellingen, het met elkaar oneens te kunnen zijn, laat staan gebruik te kunnen maken van verschillen die er zijn. Je realiseert je steeds vaker dat eensluitende oplossingen of ontwikkelingsrichtingen niet meer werken. Je wilt effectief leren omgaan met de spanningsvelden in jezelf, je team en je organisatie, deze met elkaar verbinden en voor je laten werken.

## Voor wie?

Als leidinggevende, senior professional, programmamanager of adviseur word je herhaaldelijk geconfronteerd met een steeds grotere diversiteit aan spanningsvelden. In plaats van in een spagaat of duivels dilemma verzeild te raken, wil je tegengestelde visies en waarden inzetten als innovatieve kracht om te komen tot creatievere oplossingen. Je wilt soepeler kunnen schakelen tussen tegengestelde tactieken, je afdeling of organisatie geregeld naar links of rechts kunnen bijsturen, zonder wispelturig of inconsistent over te komen. Door op een constructieve manier de dialoog aan te gaan binnen en buiten je organisatie, creëer je openingen in gepolariseerde verhoudingen, zonder je eigen visie en waarden te laten vallen. Door beide kanten beter op waarde te schatten, kom je minder vast te zitten in beperkende of-of-keuzes en kun je meer denken vanuit en-en-scenario's.

## Compact programma van drie dagen met reflectieoefeningen

Het programma beslaat drieënhalve dag verdeeld over drie maanden. In de eerste module zit een tussenovernachting. De twee andere modules zijn losse dagen. De derde dag is een verdiepende dag waarin je met de verworven inzichten, kennis en vaardigheden jouw aangescherpte visie schetst op een dilemma uit je eigen praktijk. In de online AOG Community vind je tussentijdse opdrachten en reflectievragen, tref je mededeelnemers en kun je zelf kennis en inzichten delen. Steeds met als doel verschillende perspectieven en benaderingswijzen naar boven te halen, de tegengestelde waarden van verschillende spanningsvelden te leren herkennen en deze weten te benoemen. Je gaat een spade dieper graven naar de positieve en negatieve waarde van de verschillende zienswijzen en maakt kennis met verschillende methodieken om tegenpolen bij elkaar te brengen.

# Programma

## ***Dag 1 Leren balanceren; word geen speelbal van je eigen spanningsvelden***

In deze dag leer je jezelf kennen als vat vol tegenstellingen, zowel persoonlijk als professioneel, en leer je strategieën om hiermee om te gaan. Hoe kun je andere, minder vertrouwde kanten van jezelf inzetten? Hoe vind je een balans die voor jou goed werkt? Hoe kun je door de creatieve confrontatie van tegengestelde benaderingen tot een  $1+1=3$  oplossing komen?

## ***Dag 2 Beter samenwerken; zet diversiteit in als kracht***

Hier gaan we dieper in op de dynamiek van teams. Welke tegengestelde visies en waarden leven er in jouw team? Hoe kun je die diversiteit als een kracht inzetten? Hoe doorbreek je gepolariseerde verhoudingen en zet je die om in een constructieve dialoog? Je leert bewust ruimte geven aan teamleden om te schakelen tussen ogenschijnlijk tegengestelde aanpakken, waarbij je toch stuur houdt op het geheel.

## ***Dag 3 Complexe strategische vraagstukken aanpakken door tegenpolen te verbinden***

Hier stellen we de vraag hoe paradoxaal competent we zijn als organisatie? Hoe kun je je visie en strategie richten op doelen die elkaar lijken te bijten? Hoe creëer je organisatiestructuren die flexibel zijn? Hoe laat je verschillende specialismen samenwerken in één keten? Vragen die je helpen om in veranderingsprocessen bewust het bestaande te verrijken met het nieuwe, in plaats van het te vervangen.

# Wat levert het op?

- Inzicht in en handvatten om de tegengestelde kanten van jezelf een plek te geven en deze als een kracht te benutten;
- Je bent in staat verschillende perspectieven en aanpakken bij elkaar te brengen, zodat een gezamenlijk gedragen beeld ontstaat en je tot win-win-oplossingen kunt komen;
- Je leert om de diversiteit in je team als kracht in te zetten in plaats van je te laten afremmen door de weerstand of in een beperkende oplossingsrichting te laten duwen;
- Je vergroot de wendbaarheid van je afdeling of organisatie, doordat je soepeler kunt schakelen tussen tegengestelde tactieken, zonder in een spagaat te belanden of over te komen als wispelturig of inconsistent;
- Het denken in 'en-en' in plaats van 'of-of' verruimt je handelingsperspectief en je creatief oplossend vermogen om met complexe vraagstukken om te gaan.



**Ivo Brughmans**  
Programmaleider  
Paradoxaal  
Leiderschap

*'Creëer houvast door je vaardigheid te versterken om met complexiteit en tegenstellingen om te gaan'*

"We zijn in deze gefragmenteerde en onzekere wereld op zoek naar houvast. Je kan dat proberen te vinden in duidelijke overtuigingen, vaste waarden, culturele identiteit of gelijkgezinde groepen. Maar je kan dat ook zoeken op een dieper niveau, namelijk in het versterken van je vaardigheid om met die complexiteit en tegenstellingen om te gaan."

## **Programmaleider**

Ivo Brughmans is filosoof, politcoloog en managementconsultant en is gefascineerd door de vraag hoe je tegenpolen kunt verbinden en zo paradoxaal competent kunt worden. Hij publiceerde verschillende boeken over dit onderwerp, de meest recente zijn: 'Paradoxaal Leiderschap' en 'Paradoxaal Coachen'.

**'Waar voorheen leiderschap vooral ging om het maken van eenduidige 'of-of' keuzes, vraagt de realiteit in onze tijd veel meer dat we op een creatieve manier zoeken naar 'en-en' oplossingen'**

Traditioneel focussen organisaties op één duidelijke koers, waarin ze vaak doorschieten. Vervolgens moet die weer bijgestuurd worden door even een radicale beweging de andere kant op. Zo slingeren veel organisaties tussen de twee extremen: tussen centraliseren en decentraliseren of bijvoorbeeld tussen ondernemerschap en procedures. In zo'n abrupte kantelbeweging wordt het kind vaak met het badwater weggegooid, wordt waarde vernietigd en krijgen medewerkers de demotiverende boodschap dat de manier waarop ze voorheen werkten niet echt deugt. De uitdaging is hoe we hier op een meer duurzame en inclusieve manier mee kunnen omgaan: Hoe kunnen we schaalgrootte combineren met lokale autonomie? Hoe kunnen we de voorspelbaarheid van een bureaucratie verbinden met de wendbaarheid van een zwerm? Dit vraagt om creatieve en-en-oplossingen.

André Enter, directeur Zorg Vanboeijen

***'Het is meer dan een compromis zoeken tussen twee tegenpolen. Het daagt uit om een synthese te vormen van tegenpolen tot iets nieuws'***



*In de langdurige zorg zie ik, in verschillende vormen, telkens dezelfde paradoxen verschijnen. Veiligheid en beschermen van bewoners versus de ruimte om mensen hun eigen leven te laten hebben. Toenemende kwaliteitseisen versus beperkter wordende middelen. En nog een taaie: het blijven meten van het onmeetbare. Paradoxaal Leiderschap helpt mij om te begrijpen dat tegenpolen geen tegenpolen hoeven te zijn én om samen met anderen nieuwe paden te durven verkennen. Dat geeft energie en haalt je uit ineffectieve polarisaties.*

# Praktische informatie

## Studieduur

3,5 dag gespreid over 3 maanden met tussentijdse opdrachten

## Locatie

Centraal in Nederland

## Certificaat

Je ontvangt een certificaat van deelname namens de Stichting Academische Opleidingen Groningen

## Studiekosten

Kijk voor de actuele prijs op [www.aog.nl](http://www.aog.nl)

## Lerend Netwerk

Bij AOG School of Management ben je coproductent van je opleiding. Je wisselt met je medestudenten doorlopend kennis, ervaringen en visies uit. Zo leer je niet alleen van onze topdocenten en gastbedrijven, maar ook van elkaar. Je medestudenten zijn managers, senior professionals, organisatieadviseurs en programmamanagers met meerdere jaren ervaring die actief willen bijdragen aan het creëren van een veerkrachtige organisatie of netwerk met een gezamenlijk gedragen doel voor ogen en waarin ieder zijn eigen inbreng kan hebben. Ze zijn werkzaam in de publieke en private sector of als zelfstandig ondernemer. Door de gemêleerde samenstelling van de groep wordt ieder onderwerp vanuit verschillende perspectieven bekeken. Dit brengt je nieuwe inzichten.

## Wat is de meerwaarde voor je werkgever?

In onze snel veranderende wereld is strategievorming een dynamisch proces geworden. Meerjarenplannen zijn vervangen tot enkele richtlijnen, omdat je als organisatie wendbaar moet blijven. Het versterken van de vaardigheid om met de complexiteit en schijnbare tegenstellingen om te gaan biedt mensen houvast om goed te blijven functioneren. Eenzijdige 'of-of' keuzes hebben bovendien geen lange houdbaarheidsdatum. Juist als mensen in staat zijn het meervoudig perspectief naar boven te halen en de waarde van tegengestelde benaderingen weten te benutten, profiteer je als organisatie van de diversiteit binnen je organisatie en kom je tot  $1+1=3$  oplossingen. Door te kunnen schakelen tussen sterk verschillende aanpakken en perspectieven, wordt de organisatie ook soepeler in het omgaan met steeds wijzigende situaties en nieuwe, onverwachte uitdagingen.

# Omgaan met complexiteit door tegenstellingen te benutten

Je ervaart dat de opgaven waar je in je werk voor komt te staan steeds complexer worden. De diversiteit binnen je team of organisatie wordt groter en je krijgt met steeds meer partijen en belangen te maken. Je realiseert je steeds vaker dat eensluitende oplossingen of ontwikkelingsrichtingen niet meer te geven zijn. Als leidinggevende, senior professional, programmamanager of adviseur wil je leren omgaan met deze spanningsvelden in jezelf, je team en je organisatie. Je wilt openingen kunnen creëren in gepolariseerde verhoudingen, zonder je eigen visie en waarden te laten vallen. Doordat je soepeler kunt schakelen tussen tegengestelde tactieken, kun je je afdeling of organisatie makkelijker bijsturen, zonder wispelturig of inconsistent over te komen. In plaats van in een spagaat of beperkende situatie verzeild te raken, zet je tegengestelde visies en waarden in als innovatieve kracht om te komen tot creatievere oplossingen.

## Aanmelden?

Download het aanmeldformulier via: [www.aog.nl/pl](http://www.aog.nl/pl).

Op de website vind je ook de actuele startdata.

## Heb je nog vragen?

Onze studieadviseurs helpen je graag verder: 088 – 55 61 000.



De vooruitgang voor zijn.

Op zoek naar meer inspiratie?  
[aog.nl/inspiratie](http://aog.nl/inspiratie) of volg ons via:



connected to  FREIA