

Doorbreek de slinger

Paradoxaal leiderschap in de praktijk

Ivo Brughmans



In mijn jeugd jaren in de jaren 70 was het heel gewoon dat ik er op vrije dagen voor een hele dag op uittrok en dat mijn ouders niet wisten waar ik was en wat ik allemaal uitspookte. In bossen rondlopen, kampen maken, riviertjes oversteken, maar nog het liefst spannende dingen zoals vuurtje stoken, spelen op bouwerven of huizen in aanbouw binnendringen. Allemaal gevaarlijk en volstrekt onverantwoord als je het met de ogen van nu bekijkt, maar wat niet weet wat niet deert. Er waren gelukkig nog geen mobieltjes om je te controleren en ook geen fietshelmen. Hoe sterk zijn de tijden veranderd... Ik merk dat ik bij mijn eigen kinderen op die leeftijd veel minder toeliet en duidelijk meer grenzen afbakende en controle uitoefende op hun reilen en zeilen. 'Pas op', 'Voorzichtig', 'Waar?', 'wat?', 'met wie?'... Deze trend heeft zich alleen maar verder doorgezet. De perimeter die we onze kinderen de ruimte geven is spectaculair ingekrompen. Het liefst zouden we continu een drone boven hen laten vliegen om alles maar goed in de gaten te houden, want je weet nooit in deze onveilige en onvoorspelbare wereld... En je gaat vanzelf mee met de stroom, want je wilt natuurlijk niet als onverantwoorde ouder bekend staan. Onlangs hoorde ik echter op de radio dat Veiligheid.nl - die nota bene als taak heeft om veilig gedrag te stimuleren - een appel deed om weer meer 'risicovol' te spelen. Want, zo gaat de redenering, we moeten vermijden om van onze kinderen kasplantjes te maken die geen initiatief meer durven nemen, die niet vanachter hun scherm vandaan komen en niet meer leren door hun neus te stoten of hun knieën open te halen. Kortom, de pendule gaat gestaag heen en weer en is nu weer op de terugweg: risico's mogen weer!

Een gelijkaardig voorbeeld uit de managementwereld: een conceptueel sterk directieteam ontwikkelt in besloten kring een briljante nieuwe strategie. De uitvoering ervan delegeert de directie vervolgens zonder veel handvatten aan het middenmanagement en laat dit verder volledig los, omdat het liever met nieuwe projecten bezig is en niet zo geboeid is door de operatie. De directie stelt na een tijd echter vast dat het volledig perplexe middenmanagement er niets van bakt en trekt alles weer naar

zichzelf toe en schakelt over op micromanagement. Dit patroon van slingeren tussen extreem controle uitoefenen en extreem loslaten herhaalt zich telkens weer. Het leidt tot veel irritatie en spanning over en weer ('ze hebben het niet begrepen' en 'ze weten daarboven niet waar ze me bezig zijn') en er ontstaat een toenemende polarisatie.

Beide voorbeelden laten dat elk systeem (persoon, organisatie of samenleving) dat eenzijdig stuurt op slechts één waarde en de tegenwaarde wegdrukt, vroeg of laat uit balans geraakt en zichzelf moet corrigeren door weer helemaal de andere kant op te gaan. Zo slingeren we verder, vaak zonder er bewust van te zijn, vernietigen we waarde en nemen we de 'collateral damage' voor lief. Toch doen we dit heel frequent, want als een bepaald eenduidige aanpak in het verleden zijn vruchten heeft afgeworpen, dan zijn we geneigd om die aanpak verder te zetten, ook al is die ondertussen volstrekt disfunctioneel geworden. In vele gevallen hebben we niet genoeg afstand om het onderliggende patroon te zien of is het geheugen is te kort.

Paradoxaal leiderschap gaat er van uit dat je altijd beide tegenpolen nodig hebt om tot een duurzaam resultaat te komen. Het is daarbij de uitdaging om creatieve manieren vinden om water en vuur met elkaar te verbinden en zo de kracht van beide maximaal in te zetten. Niet door het vuur met water te doven, maar door het vuur te gebruiken om een stoomturbine aan te drijven.

Dit klinkt logisch en herkenbaar, maar hoe pak je dat aan? Hoe doorbreek je deze waarde vernietigende slingerbewegingen? In bijgaand filmpje worden enkele basisprincipes toegelicht:

<https://youtu.be/obhv8WWE92Y>.

Toegepast op organisaties geeft dit de volgende drie punten:

1. **Herken de werking van polariteiten in je organisatie en ga er bewust mee om:** Vaak zitten we in polariteiten gevangen zonder er ons van bewust te zijn. De steeds terugkerende slingerbeweging tussen de extremen is misschien wel zichtbaar vanop een afstand of door een buitenstaander, maar niet voor de betrokkenen die er middenin zitten. Daar gaat het gesprek vooral over de incidenten het directe gevolg van zijn: 'Pepijn is uit de boom gevallen. Hoe is het mogelijk dat hij daar zonder toezicht is ingeklommen?' of 'Ons middenmanagement brengt niet veel van de realisatie van ons plan terecht. We moeten het nog eens duidelijk uitleggen'.

Het helpt daarbij om even afstand te nemen en op zoek te gaan naar de onderliggende polariteit(en). Hoe doe je dat? Spreek bijvoorbeeld als leidinggevende vol ambitieuze plannen eens met de mensen die al een tijdje voor de organisatie werken. Die kunnen je vaak fijntjes vertellen dat jouw 'gloednieuwe koers' tien jaar eerder ook al eens als dé verlossende weg voorwaarts is neergezet, waarna er weer... Niets nieuws onder de zon dus. Deze medewerkers vormen het geheugen van de organisatie en kunnen vaak haarscherp de slingerbewegingen benoemen. Alleen zal je het hen moeten (durven) vragen. Of vraag een kritische externe om van een afstandje mee te kijken en daarbij in het bijzonder alert te zijn op terugkerende patronen. Omdat in het voorbeeld van het directieteam versus het middenmanagement ook ging om vertrouwen en macht, was enkel een buitenstaander in een goede positie om de directie hierop te wijzen. Deze reageerde verrast, maar open. Ze waren zich daar compleet niet van bewust. Vervolgens gingen ze hier meteen het gesprek over aan met het middenmanagement. Ook veelvoorkomende spanningen en terugkerende conflicten vormen een goede indicator van een onderliggende polariteit. Waar er slingerbewegingen zijn, zijn er meestal ook verschillende fracties die elk een van beide tegenpolen incarneren en elkaar op visie bekampen. Het ene kamp staat voor meer lef en risico's, het andere voor meer veiligheid. Naargelang de slinger zich links of rechts bevindt, krijgt de ene dan wel de andere fractie meer de overhand.

Benoem deze polariteiten expliciet en daag medewerkers uit om concrete voorbeelden aan te dragen van waar dit in het verleden goed ging en waar dit tot ontsporingen leidde. Deze discussie kun je eerst voeren met je directe medewerkers cq. managementteamleden en vervolgens met

heel de organisatie. Een logische vervolgstap is dan om je strategie niet in termen van één richting te definiëren maar in termen van polariteiten: risico én veiligheid, autonomie én sturing, compliance én ondernemerschap, innovatie én een efficiënte operatie... Telkens twee complementaire wegen die nodig zijn om je einddoel te bereiken.

2. **Benadruk de gelijkwaardigheid van tegenpolen, inclusief het 'negatieve':** dat betekent dat top-down even belangrijk is als bottom-up, dat kleine innovatieve opdrachten evenveel waarde hebben als grote reguliere opdrachten, dat duurzaamheid even hard doorweegt als kortetermijnresultaten. Dit is niet evident, omdat we graag de ene waarde in de plaats stellen van de oude: 'centrale sturing is oldskool en zelfsturing is het nieuw credo'; 'agile is hot, waterval is out.' De uitdaging is juist om de kracht van centrale sturing te combineren met die van autonome teams en om te kijken wanneer agile het beste werkt en wanneer waterval.

Je moet daarbij wel uitkijken dat je dit niet brengt als een soort allemansvriend die iedereen tevreden wilt stellen en zo de ingenomen stellingen bevriest. Iedereen voelt dan zich bevestigd in zijn gelijk en blijft vast op zijn positie staan: 'Laat zij maar scrummen, ik blijf gewoon lekker waterval doen.' Het komt er vooral op aan om beide tegenpolen met elkaar te verbinden en de stroming tussen beide op gang te brengen. Je kunt dit doen door mensen systematisch uit te dagen om met oplossingen te komen die telkens bijdragen aan beide doelen. Een standaardvraag bij ingediende voorstellen zou kunnen zijn: 'Hoe draagt dit voorstel bij tot onze veiligheid én tot onze expansie? "Hoe verbetert dit de beheersbaarheid én de snelheid?'

Dit betekent ook dat je de evenwicht brengende kracht van ogenschijnlijke onwaarden als falen, twijfel, in zichzelf gekeerd zijn, passiviteit, lafheid, verval of autocratisch leiderschap moet erkennen en de nodige ruimte moet geven. Ook deze 'schaduwkrachten' zijn nodig voor een goed werkende organisatie. Een organisatie die niet faalt voelt geen noodzaak om zich te verbeteren en stagneert; een directie die niet twijfelt, stort zich in overmoedige avonturen; een crisismanager die geen onpopulaire maatregelen door weet te drijven, is niet in staat om het faillissement af te wenden. Hoe? Door ze uit de schaduw te tillen en toe te geven dat ze gewoon een onderdeel uitmaken van het leven en dat we ze allemaal in onszelf dragen, in plaats van ze proberen weg te poetsen. Dit laatste kost onevenredig veel energie en is contraproductief. Hoe meer je iets wegdrukt, hoe groter het wordt en hoe meer extreme vormen het aanneemt om toch gehoord te worden.

Hoe doe je dit? Door je als leider kwetsbaar op te stellen en met concrete voorbeelden te vertellen over hoe je zelf enorm hebt geblunderd of je laf of onzeker hebt gevoeld. Of je geeft toe dat je inderdaad enkele Poetin-trekjes hebt, maar dat je je best doet om de scherpste kantjes er af te veilen. Merk hoe een dergelijke openheid de sfeer kan veranderen en er een gevoel van opluchting en bevrijding kan ontstaan. Of doe zoals een adviesorganisatie deed, door een jaarlijks een wisselbeker uit te reiken aan de adviseur die een project helemaal in de soep heeft laten lopen. Het is natuurlijk niet fijn om zo'n beker te krijgen, maar ook wel heel stoer, want de lef waarmee je over je eigen falen kunt vertellen wordt in de organisatie hogelijk gewaardeerd. Sterker nog, je kunt geen partner worden als die wisselbeker nooit hebt ontvangen.

3. **Er is meer dan zwart, wit en grijs:** Paradoxaal leiderschap is geen pleidooi voor polderen of flauwe compromissen. Het gaat er juist om het spanningsveld tussen tegenpolen scherp te maken, zodat ze enerzijds elkaar niet tegenwerken of neutraliseren maar anderzijds ook geen kortsluiting of polarisatie veroorzaken.

Hoe? Door jezelf en je team uit te dagen om beide tegenpolen op een hoger niveau met elkaar te verenigen, waarbij je de kracht van elk van beide kanten benut en niet blijft steken in een verwaterde tussenoplossing. Dit kun je doen door de gewenste uitkomst te definiëren in termen van duale doelen: Hoe kun je én slagkracht én participatie vergroten? Hoe kun je én ongelukken

vermijden én leren van vallen en opstaan? Het is ook inspirerend om de gewenste uitkomst te omschrijven in termen van een paradox, zoals avontuurlijke veiligheid, gerichte wanorde of liefdevolle verwaarlozing. Paradoxen zijn bij uitstek geschikt om het geijkte, rechtlijnige denken te 'ontregelen' en te dwingen om een slag dieper te gaan in het zoeken van een oplossing, voorbij het voor de hand liggende. Vervolgens zet je mensen van beide strekkingen bij elkaar om samen tot creatieve oplossingen te komen die aan beide kanten recht doen. Uit dit creatieve proces kunnen verschillende sporen komen, waarbij je het alternatief kiest dat hier en nu het beste aan het duale doel bijdraagt.

Een mooie synthese van een hogere orde is echter niet altijd mogelijk of zelfs wenselijk in een bepaalde situatie. Soms komt het er op aan om situationeel te kiezen voor de ene dan wel voor de tegenovergestelde aanpak. Afhankelijk van de context zal je soms uitgesproken controlerend en soms zeer ondersteunend moeten optreden, en alle grijstinten daar tussenin.

Of je nu gaat voor een creatieve combinatie of een situationele keuze, belangrijk is dat je steeds een bewuste beslissing hierin neemt. Je beschouwt weliswaar beide tegenpolen als fundamenteel gelijkwaardig, maar je laat de mate waarin je beide polen met elkaar wilt en kunt integreren per situatie sterk afhangen van je ambitieniveau en van de haalbaarheid. Soms is een compromis helemaal prima, soms is het hoogst haalbare dat je beide kanten duidelijk afgebakend naast elkaar hebt staan en soms kan je creatief helemaal losgaan in het zoeken van een ultieme synthese. Het polariteitenwiel uit het filmpje kan hierbij een handig kompas zijn.

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, managementconsultant en auteur. In zijn eerste boek '*De kunst van het paradoxale leven*' (Lanoo, 2013) werkte hij het 'en/en'-perspectief uit als een radicaal alternatief voor onze huidige manier van (samen)leven. In het boek '*Paradoxaal leiderschap*' (Boom, 2016) past hij vervolgens dit 'en/en'-denken toe op organisatie- en managementvraagstukken. In zijn laatste boek '*Paradoxaal coachen*' (Boom, 2019) dat hij samen met talentexpert Silvia Derom schreef, ligt de focus op hoe je anderen kunt begeleiden in het vinden van een productieve balans tussen hun tegengestelde kanten. Zie ook: <https://paradoxaalleiderschap.com>.