

Hoe word je paradoxaal competent?

Acht vaardigheden voor een veranderlijke en complexe wereld



Ivo Brughmans en Silvia Derom

Manon is teamleider. Onder invloed van de pandemie is de samenwerking in haar team helemaal anders geworden. De economische onzekerheid zorgt voor veel onrust en stress. Door het virtuele werken is het de uitdaging om met elkaar in contact te blijven. Iedereen gaat er anders mee om: sommigen worstelen met de afbakening tussen werk en privé, anderen met het gebrek aan persoonlijk contact, terwijl enkelen juist onverwacht helemaal openbloeien. Door de situatie wordt de spanning in het team tussen 'extraverten' en 'introverten' nog sterker uitvergroot. En tenslotte: Manon is zo gewend om midden tussen haar team te staan en alle touwtjes strak in handen te houden, en dat kan nu niet. Hoe gaat Manon met dit alles om en welke vaardigheden vraagt dat van haar?

We leven volop in een wereld gekenmerkt door VOCA: Veranderlijkheid, Onvoorspelbaarheid, Complexiteit en Ambigüiteit. Snelle en onverwachte veranderingen buitelen over elkaar heen. De grote vraagstukken - van klimaat tot energie, van tot migratie tot welvaart – blijken niet opgelost te kunnen worden met eenvoudige recepten. Een relatief kleine gebeurtenis ergens de wereld kan via een kluwen van onzichtbare draden een grote invloed hebben op de rest.

Het oude vertrouwde rechtlijnige model van 'probleem → analyse → oplossing' schiet schromelijk te kort. Bij complexe vraagstukken heeft deze aanpak vaak een contraproductief effect: draai je de knop naar links, dan gaat het juist naar rechts. Ook met duidelijke visies en meningen los je het niet op, want dat leidt vooral tot polarisatie. Veel mensen zijn (tevergeefs) op zoek naar de warme en behaaglijke veiligheid van weleer, grijpen terug naar hun tradities en wortels en volgen sterke leiders die hen geruststellen met eenvoudige oplossingen. Dit lijkt een aantrekkelijke uitweg uit de verlamming van angst en onzekerheid, maar berusten dergelijke sporen niet op een illusie?

In deze VOCA-wereld zijn nieuwe vaardigheden nodig. Hoe kan je effectief omgaan met de onvoorspelbaarheid, met de diversiteit aan culturen, met de explosie van tegenstrijdige visies en belangen en met de gelaagdheid van vraagstukken? Hoe kun je aan deze complexiteit recht doen, zonder er in te verdrinken?

Cruciaal daarin is het vermogen om te kunnen schakelen tussen verschillende en zelfs tegengestelde perspectieven en deze met elkaar te verbinden. Het is de kern van wat we 'paradoxaal competentie' noemen. Daarvoor moeten we echter eerst naar onszelf kijken. Pas als we onze innerlijke diversiteit en onze eigen tegenstrijdigheden kunnen erkennen en waarderen, kunnen we ons ook verbinden met de diversiteit buiten ons,

We gingen op zoek naar de concrete vaardigheden die mensen paradoxaal competent maken, en kwamen door praktijk- en statistisch onderzoek tot de volgende acht:

1. Zelfreflectie en metapositie innemen
2. Woorden geven aan onze innerlijke wereld
3. Ongemak toelaten
4. Open en onderzoekende houding
5. Bewust verschillende kanten van onszelf inzetten
6. En-en-denken
7. Dialoog aangaan
8. Kwetsbaar opstellen en dienstbaar zijn aan het hogere doel

Elke vaardigheid heeft zowel een intern als een extern aspect: hoe we de tegengestelde kanten van onszelf kunnen benutten en hoe we tegenstellingen buiten ons productief kunnen maken. We bekijken ze van nabij en laten zien wat ze betekenen voor de uitdagingen van Manon.

1. Zelfreflectie en metapositie innemen

Deze vaardigheid gaat over de mentale lenigheid om onszelf vanuit een metapositie te kunnen observeren. We kunnen even uit de actie van het moment stappen en op een bewuste manier nagaan wat we in deze situatie nu precies voelen, denken of doen. Dit proces kan zich ook tegelijkertijd afspelen: we zitten én in de actie, én overschouwen het. Het nemen de positie in van innerlijke observator.

De metapositie laat ons toe om onszelf in de bredere context te zien. We zitten vaak gevangen in een bepaalde rol of positie, die ons of de situatie niet per se vooruithelpt. Of ons gedrag is gebaseerd op ingesleten trigger-respons patronen, die in het verleden hun nut hebben bewezen, maar in de huidige situatie niet meer functioneel blijken te zijn. Door deze patronen in onszelf te observeren, vallen we er niet meer volledig mee samen.

Dit vraagt meer dan een louter abstracte manier van denken. Het gaat ook over aandacht hebben voor subtiele en concrete signalen (lichamelijk, emotioneel, mentaal). Wat voelen en ervaren we? Wat doet dit met ons? Op deze manier hebben we ook een beter aanvoelen van welke respons een bepaalde situatie precies vraagt.

Maar hoe zelf-reflectief we ook proberen te zijn, er zijn altijd blinde vlekken. Daarom is het belangrijk om actief op zoek te gaan naar feedback. Waar zelfreflectie onvermijdelijk tekortschiet, kan de feedback van anderen uitstekend aanvullen.

Manons situatie

Manon slaagt erin om pas op de plaats te nemen en niet meteen in een probleemoplossende modus te schieten. Ze neemt de tijd om zich af te vragen: 'Welke spanningsvelden roept deze situatie bij me op? Waar heb ik last van? Wat wil ik tegelijkertijd, maar lijkt niet samen te gaan?' Zo ervaart ze bij zichzelf dat ze het vooral moeilijk vindt om zelf geen duidelijkheid te hebben. Omdat ze die duidelijkheid niet kan bieden aan haar team, voelt ze zich ook tekortschieten als leidinggevende. Ook haar team be vraagt ze over de spanningen die zij ervaren.

2. Woorden geven aan onze innerlijke wereld

Deze vaardigheid gaat over het concreet benoemen van de spanningsvelden die we ervaren. De uitdaging is om de vinger te kunnen leggen op de (soms zere) wonde. Het is een combinatie van nader onderzoeken en de juiste woorden vinden voor wat ons zo bezighoudt.

Belangrijk hierbij is de wil en de durf om dieper te graven: waar gaat dit spanningsveld echt over? Welke kanten van onszelf lijken met elkaar in tegenspraak? En kunnen we ons spanningsveld in neutrale bewoordingen beschrijven, zonder uitgesproken positieve of negatieve emotionele lading? Bijv. de spanning tussen 'beslissen' en 'exploreren' i.p.v. die tussen 'doorpakken' en 'besluiteloosheid'.

Deze vaardigheid gaat ook om het willen en kunnen bespreekbaar maken van lastige zaken. De dingen die iedereen wel voelt, maar niet durft uit te spreken. De uitdaging hierbij is om deze enerzijds specifiek en concreet te maken en anderzijds hierin dicht bij onze eigen beleving en verantwoordelijkheid te blijven, zonder anderen te beschuldigen of aan te vallen.

Manons situatie

Manon heeft voor zichzelf helder gemaakt wat ze nu het moeilijkste vindt. Het gaat haar vooral om de spanning tussen structuur willen bieden enerzijds en flexibel meebewegen met de stroom anderzijds. Manon probeert ook de vinger te leggen op de onderhuidse spanning binnen het team. Daar merkt ze dat de meer extraverte collega's het meest worstelen met gebrek aan feedback, bevestiging en persoonlijk contact en dat de meer introverte teamleden vaak opgelucht zijn dat ze minder afleidende prikkels te verwerken krijgen.

3. Ongemak toelaten

Deze vaardigheid gaat over het ruimte geven aan spanning, weerstand, controleverlies, emoties, niet-weten, fouten maken, enz., in plaats van deze trachten weg te poetsen of te fixen. Uit spanning en ongemak kunnen nieuwe perspectieven en ideeën ontstaan, omdat we niet meer kunnen terugvallen op vertrouwde routines en patronen. Durven we onze vertrouwde comfortzone te verlaten? Durven we onszelf kritisch te bevragen en onze zekerheden in vraag te stellen? En wat gebeurt er als we dit loslaten? Verliezen we dan alle grond onder onze voeten of dient er zich vanzelf iets nieuws aan en vinden we een nieuw evenwicht?

Een ander aspect van deze vaardigheid is de bereidheid om kanten van onszelf te zien en toe te laten die we niet zo leuk vinden. Vaak is wat we opmerken niet in overeenstemming met het beeld dat we van onszelf willen. We hebben – bewust of onbewust – de neiging om wat onwenselijk is eruit te filteren en slechts één (opgepoetste) kant van het verhaal over te houden. Maar deze ongewenste kanten zijn ook delen van onszelf. Ze zijn nodig voor ons innerlijke evenwicht en blijken in sommige gevallen zelfs verborgen talenten te zijn.

Ten slotte gaat deze vaardigheid over het ontwikkelen van compassie naar onszelf en naar anderen. We zijn niet perfect en hebben allerlei scherpe kantjes, maar het vechten ertegen kost onevenredig veel energie, en is helaas weinig effectief. Het is veel productiever om onszelf met mildheid te bekijken en de gespaarde energie aan te wenden om deze ‘kleine kantjes’ toch nog een positieve bestemming te geven.

Manons situatie

In plaats van geforceerd vrolijk te zijn en de vlucht vooruit te nemen, biedt Manon aan zichzelf en aan het team de ruimte om deze gevoelens van ongemak te delen. Ze verwoordt naar haar team hoe ongemakkelijk ze zichzelf soms voelt. Dit geeft bij het team ook herkenning en maakt het ongemak een stuk draaglijker. Op sommige momenten lijkt het zelfs alsof het hen als team dichter bij elkaar brengt: iedereen lijkt wel op een bepaald niveau ‘zoekende’ te zijn.

4. Open en onderzoekende houding

Deze vaardigheid houdt in dat we zaken die op het eerste gezicht ‘vechten’ met onze waarden, overtuigingen en intenties (of die gewoon onbekend voor ons zijn) met verwondering en nieuwsgierigheid bekijken. Misschien is onze eerste reflex om meteen te (ver)oordelen of bang te zijn voor het nieuwe. Dit hoeft geen probleem te zijn, mits dit er een tweede beweging volgt: het proberen te begrijpen wat de onderliggende (positieve) intentie is van dat ‘andere’ of ‘nieuwe’. Elk gedrag heeft een positieve drijfveer en functie, ook al is de vorm waarin het verschijnt misschien verwerpelijk of destructief.

In de omgang met anderen betekent dit dat we verder trachten te kijken dan wat mensen zeggen of doen, ook al stuit dat ons tegen de borst. We gaan op zoek naar de onderliggende behoeften, belangen, waarden en doelen die dit gedrag sturen. Dit start met het stellen van vragen en het tonen van oprechte belangstelling: ‘wat maak dat de ander daar zo over denkt?’. Dit vraagt dat we ons oordeel opschorten, wat soms tegennatuurlijk kan aanvoelen. Hoewel oordelen ons helpt om richting te bepalen en te overleven, helpt een onderzoekende houding ons te begrijpen waar bepaalde uitingen vandaan komen. We moeten het daarom zelfs niet eens zijn met de inhoud.

Manons situatie

Door zich open te stellen komt Manon tot de vaststelling dat er ook een kracht onder onzekerheid en niet-weten schuilt. Er ontstaat namelijk ruimte voor heel vernieuwende ideeën waar je onder normale omstandigheden nooit aan zou denken. Ze merkt ook op dat de meer introverte collega’s beter in hun element zijn omdat ze tijd krijgen om op zichzelf te werken. Daardoor vraagt ze zich af hoe ze deze kracht kan behouden, ook na de pandemie. Hoe kan ze meer rekening houden met de verschillende stijlen en behoeften en hoe kunnen ook de meer extraverte collega’s de vruchten plukken van prikkelarme momenten en/of dagen?

5. Bewust verschillende kanten van onszelf inzetten

Deze vaardigheid gaat over het bewust naar de voorgrond of de achtergrond brengen van onze verschillende kanten (subpersonen, identiteiten, waarden, enz.) naargelang wat de situatie nodig heeft. Bijvoorbeeld, in de ene situatie of context halen we onze actiegerichte kant boven, in een andere onze reflectieve kant. Beide kanten zijn niet louter potentieel in ons aanwezig en hebben daar hun volwaardige plek, maar we kunnen ze ook zelf oproepen wanneer dit nodig is. Dit verschaft ons de flexibiliteit en wendbaarheid om snel en gepast te reageren op verschillende situaties.

Manons situatie

Manon grijpt de huidige situatie aan als een kans om een kant te ontwikkelen die bij haar tot nu toe onbenut bleef. Ze leert om, wanneer medewerkers met hun vragen en zorgen naar haar komen, niet meteen zelf op zoek te gaan naar de oplossing, maar te reageren met een wedervraag en de verantwoordelijkheid daar te laten. Dit geeft duidelijk resultaat, want haar medewerkers voelen meer eigenaarschap en Manon zelf krijgt meer ruimte. In het team wisselt ze ook af tussen gedreven aan de slag gaan en stilstaan bij de gevoelens die er leven.

6. En-en-denken

We spreken hier over het creatief vermogen om tot nieuwe combinaties te komen van ogenschijnlijk tegengestelde richtingen. Dat kan alleen als je naar de essentie van beide polen gaat, en je kan loskomen van de concrete verschijningsvorm waarin deze zich voordoen. Denk bijvoorbeeld aan het gevoelige maatschappelijke vraagstuk van hoe om te gaan met koloniale standbeelden of Zwarte Piet. In plaats van in een stellingenoorlog terecht te komen tussen heftige voor- en tegenstanders, is het constructiever om te kijken waar dit vraagstuk wezenlijk over gaat. Koloniale standbeelden en Zwarte Piet zijn slechts concrete verschijningsvormen van botsende waarden op een dieperliggend niveau, zoals tussen eigenheid en inclusie of tussen traditie en vernieuwing. De en-en-vragen die zich dan stellen zijn: hoe kunnen we én onze eigen identiteit en eigenheid bewaren én die verruimen zodat ze inclusief en herkenbaar is voor iedereen? Hoe kunnen we trouw zijn aan onze tradities én die aanpassen aan wat deze tijd nodig heeft?

Manons situatie

Manon zoekt naar een vorm waarbij er naast het behandelen van de operationele zaken ook ruimte is voor een diepere uitwisseling en persoonlijk contact. Ze stapt af van de klassieke agendastructuur, legt veel meer bij het team om zelf onderling operationele zaken af te toetsen en begint elke teamvergadering met iets onverwachts, of het nu een meditatie is, een inspirerend filmpje of een spannend verhaal is. Wat ze behoudt is haar vermogen om anderen een veilig gevoel te geven en sturing te bieden daar waar het nodig is.

7. Dialoog aangaan

Hoe behouden we de verbinding met de mensen waarmee we in een spanningsrelatie staan? We zijn zelf deel van een sociaal systeem en dus ook onderdeel van allerlei polariserende bewegingen die in dat systeem plaatsvinden. Bijvoorbeeld, in de werkrelatie ben jij de mensgerichte pool en is je collega de taakgerichte pool. Of je wordt door de sociale dynamiek onbewust en soms ongewild in de rol geduwd vanzorger, leider of rebel.

Naast de open en onderzoekende houding vereist dit dat we ons kunnen inleven in de - soms totaal verschillende of zelfs afstotende - leefwereld van anderen en deze ook tot op zekere hoogte in onszelf kunnen herkennen. Het betekent dat we in wat ons irriteert bij anderen in eerste instantie onze eigen schaduwkanten moeten durven onderkennen.

Daarnaast vraagt dit dat we continu schakelen tussen verschillende communicatieniveaus. In een inhoudelijke gesprek moeten we er ook even kunnen uitstappen om te checken hoe het gesprek loopt, hoe wij en onze gesprekspartner(s) er ons bij voelen, of de relatie nog goed zit, of wat we nu doen nog bijdraagt aan het uiteindelijke doel, etc. Het effectief kunnen voeren van de dialoog betekent ook dat we als een koorddanser moeten balanceren tussen allerlei tegengestelde waarden. Zo is er de uitdaging om enerzijds open te staan voor het perspectief van anderen, maar om anderzijds ook de eigen waarden en belangen niet uit het oog te verliezen.

Manons situatie

Manon zet 'introverten' en 'extraverten' in duo's bij elkaar om samen verbeterprojecten op te pakken met de uitdaging om, door goed naar elkaar te luisteren, tot een gezamenlijke aanpak te komen. Als zij ervaart dat er naast en onder een inhoudelijke discussie ook andere gevoeligheden meespelen, zet Manon even het inhoudelijke gesprek stop om samen te reflecteren van wat er onder de waterlijn aan het gebeuren is. Door sterk en volgehouden in te zetten op een open dialoog – wat niet altijd eenvoudig is en met vallen en opstaan gaat – inspireert Manon ook haar teamleden om hetzelfde te doen.

8. Kwetsbaar opstellen en dienstbaar zijn aan het hogere doel

Het is ook nodig dat we onze eigen positie (overtuigingen, rol, inbreng, zelfbeeld, status, enz.) in een breder perspectief kunnen plaatsen en het relatieve belang ervan inzien. Het betekent dat we ons eigen ego opzij kunnen schuiven wanneer dit een betere oplossing of hoger doel in de weg zit en dat we onze fouten en tekortkomingen kunnen toegeven. Zonder ons fundamenteel gevoel van zelfwaarde te verliezen, ook dat nog!

Door op een kwetsbare manier onze eigen dilemma's en worstelingen te durven delen en ons glanzende imago van 'alles onder controle' soms te durven afleggen, creëren we een mogelijkheid tot authentieke verbinding met de ander.

Ten slotte, doordat we onszelf kunnen relativiseren en met de nodige humor naar onszelf kunnen kijken, brengen we ook de nodige luchtigheid in beladen situaties.

Manons situatie

Waar Manon in het begin dacht dat ze onmisbaar was om de boel bij elkaar te houden, weet ze nu dat het team het vaak ook zonder haar kan stellen. Ze kan grapjes maken over haar eigen controledrang. Dit draagt bij tot een algemene teamsfeer van openheid en vertrouwen.

Door deze verschillende paradoxale vaardigheden toe te passen, voelt Manon dat ze situaties van onzekerheid en spanning met veel meer zelfvertrouwen en veerkracht tegemoet kan treden. Het heeft ook een boost gegeven aan de moraal en slagkracht van het team. Mensen voelen zich meer gezien in hun dagelijks worstelingen en gewaardeerd in hun verschillende talenten. Teamleden ervaren ook meer ruimte, vertrouwen en veiligheid om

professionele afwegingen te maken en samen naar creatieve oplossingen te zoeken. Het team toont zich hierdoor buitengewoon betrokken, hecht en productief.

Hoe deze paradoxale vaardigheden in te zetten?

Metacompetenties

Hoe verhouden deze zeven paradoxale vaardigheden zich tot de competenties zoals we die klassiek kennen, zoals resultaatgerichtheid, zorgvuldigheid, teamplayer zijn, initiatief nemen, enz.? De klassieke competenties focussen doorgaans op één bepaalde kant en waarde. De acht paradoxale vaardigheden zijn eerder metacompetenties. Ze stellen ons in staat om toegang te hebben tot al deze competenties, maar evenzeer tot hun tegenpool. Zo overzien we alle kanten en leren we bewuster schakelen en balanceren. Bijv. weten of we meer op het resultaat moeten sturen, dan wel het proces zijn gang moeten laten gaan. Of kiezen voor de nauwkeurige aanpak of voor een 'uit de losse pols' benadering.

Ontwikkelbaarheid

De paradoxale vaardigheden hebben in eerste instantie te maken met bewustwording en met het kunnen observeren van onze innerlijke wereld. Sommige mensen zijn 'van nature' al meer gericht op introspectie, terwijl anderen dat echt als een tweede reflex moeten leren. Het is een spier die we door oefening kunnen ontwikkelen, denk bijvoorbeeld door mindfulness-achtige oefeningen. Deze inwaartse beweging kan je op jezelf doen, maar ook samen met anderen. Door terug te kijken op hoe zaken zijn verlopen en door het geven en ontvangen van feedback. Alleen al het verhogen van ons niveau van zelfbewustzijn zou een enorme positieve impuls geven aan de werking van organisaties en de samenleving als geheel. Het vereist vooral veel moed, omdat wat we te zien krijgen niet altijd even prettig is. Het houdt zelfs het risico dat ons netjes gecultiveerde zelfbeeld begint af te brokkelen of helemaal in elkaar stort. De uitdaging is: kunnen we dit dan als een nieuwe kans zien om te groeien en ons opnieuw uit te vinden?

Een flexibele en inclusieve identiteit

Wat helpt bij de ontwikkeling van deze vaardigheden is dat we onze identiteit niet meer zien als een perfect gestroomlijnd en consistent verhaal, maar eerder als een eclectisch en een beetje rommelig samenraapsel van tegenstrijdige elementen waarmee prima te leven valt. We hebben duidelijk onze eigen persoonlijke voorkeuren, waarden en bijzonderheden die ons 'ons' maken, maar daar staat tegenover dat we ook altijd in zekere mate de tegengestelde elementen in ons hebben. Als we ons kunnen verbinden met alle (tegenstrijdige) deelaspecten van onszelf en dit 'zelf' als iets breder kunnen ervaren dan de delen ervan, wordt het gemakkelijker om telkens te schakelen zonder het gevoel te hebben de grond onder onze voeten te verliezen.

Een dergelijk inclusief identiteitsconcept is veel veerkrachtiger en robuuster voor verandering dan een gestroomlijnde 'alles-of-niets-identiteit'. Als we door omstandigheden geconfronteerd worden met die andere kanten van onszelf, dan valt onze bestaande identiteit niet uit elkaar, maar kan het gemakkelijk deze 'nieuwe' elementen een plaats geven en ook productief aanwenden.

Authenticiteit

We kunnen de paradoxale vaardigheden ook instrumenteel inzetten om ons gelijk te halen of zelfs om anderen te manipuleren. Bijvoorbeeld, we doen alsof we het standpunt van de ander waarderen, de open dialoog voeren of bereid zijn om onze eigen principes in vraag te stellen, maar in feite gebruiken we dit om onze eigen agenda erdoor te duwen. Daarom is de juiste intentie even belangrijk, zelfs belangrijker, dan het goed beheersen van de vaardigheden. Deze intentie gaat over het echt willen realiseren van meer balans en openheid.

Hoe paradoxaal competent ben jij?

Omdat elk ontwikkelingstraject met een goede nulmeting start, ontwikkelden we een vragenlijst om professionals meer inzicht te geven in hun paradoxale vaardigheden.

Momenteel draait hier een testversie van, je kunt deze vrij invullen op:

<https://paradoxaalcoachen.com/vragenlijst-paradoxaal-vaardigheden/>

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, politicoloog, managementconsultant en auteur. Hij is gepassioneerd door het thema van paradoxaal leiderschap: ogenschijnlijk tegengestelde waarden met elkaar verbinden. Hij schreef hierover verschillende boeken en geeft hierover inspiratiesessies, workshops en trainingen. Meer informatie op: <https://paradoxaalleiderschap.com>

[Silvia Derom](#) is professioneel coach en talentexpert, gericht op creatieve generalisten ofwel mensen met een breed interesseveld die niet in een hokje passen. Meer informatie op: <https://creatievegeneralist.be/>

Samen schreven zij het boek '[Paradoxaal coachen. Hoe je tegenstellingen tot kracht maakt in leven, werk en teams](#)'.