

Paradoxaal leiderschap

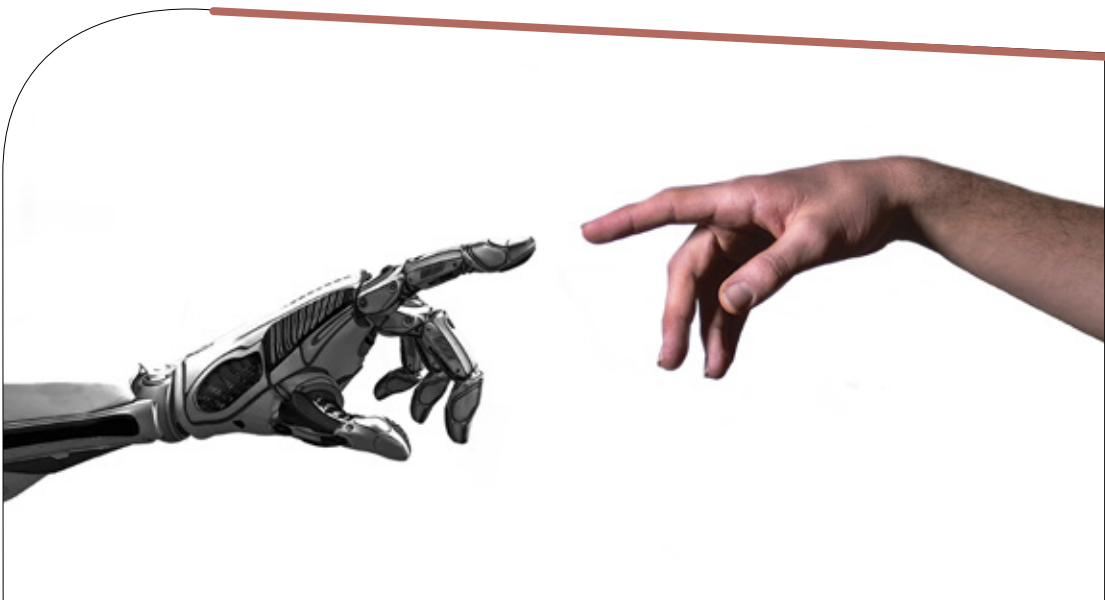
Tegenstellingen productief maken

Auteur: **Jackelien van Dijk**

Organisaties moeten continu balanceren, zoals tussen snelheid en zorgvuldigheid, menselijkheid en technologie, structuur en flexibiliteit. Daarom klinkt steeds luider de roep om een ander soort leiderschap. Niet dat van de eenduidige keuzes en rechte lijnen, maar van het omarmen van tegenstellingen. Filosoof en organisatieadviseur Ivo Brughmans noemt dat 'paradoxaal leiderschap'. In een wereld die steeds complexer wordt, blijkt het niet alleen relevant, maar ook noodzakelijk om paradoxen te benutten om tot betere besluiten en diepere verbinding te komen.

"Een paradox is geen probleem dat opgelost moet worden," zegt Brughmans, "maar een spanningsveld dat ruimte biedt voor groei." In vrijwel elke organisatie sluimeren zulke spanningsvelden: autonomie versus verbinding, standaardisatie versus maatwerk, controle

versus vertrouwen. Volgens Brughmans ligt de kracht niet in het kiezen van de ene kant boven de andere, maar juist in het bewust balanceren tussen beide. En in het kijken hoe beide kanten elkaar kunnen aanvullen en versterken. Het vraagt van leiders om de waarde van beide polen te



erkennen en teams te helpen om in dialoog met elkaar daarin te schakelen en van elkaar te leren.

Een treffend voorbeeld komt uit de zorg. Daar ontstond in een zorgteam een stevig debat over het serveren van gepureerd fruit versus hele stukken fruit: veiligheid tegenover autonomie. Door het spanningsveld expliciet te maken en samen de speelruimte te verkennen, werd zichtbaar dat beide waarden belangrijk zijn en in beleid een plek moesten krijgen. Maar ook dat beide kanten kunnen doorschieten; aan de ene kant in betutteling en aan de andere in laissez-faire en verwaarlozing.

Het vraagt van leiders dat zij kaders creëren waarbinnen teams ruimte krijgen om eigen afwegingen te maken, in plaats van weer van bovenaf een nieuwe regel inzake fruitversnijding uit te vaardigen. Brughmans noemt het 'vangrails plaatsen' die richting bieden zonder te verstikken. Binnen die bandbreedte ontstaat ruimte om te schakelen en te combineren. En juist daar, in het grijze gebied, vol nuance en ongemak, wordt geleerd.

Spanning creatief benutten

Dat ongemak is precies wat paradoxaal leiderschap omarmt. Waar klassieke managementoplossingen gericht zijn op het 'wegwerken' van spanning, nodigt Brughmans uit om deze juist toe te laten. "Problemen los je op. Paradoxen vragen om het dragen van spanning. Beide kanten hangen met een elastiek aan elkaar en roepen elkaar op. Denk aan hybride werken: thuiswerken geeft vrijheid, maar kan ten koste gaan van verbinding. De vraag is dan niet of we kiezen, maar hoe we en-en kunnen denken. Vrijheid en verbondenheid."



Over Ivo Brughmans...

Ivo Brughmans is filosoof, politicoloog, organisatieadviseur en auteur van onder meer *Paradoxaal leiderschap* en *Paradoxaal coachen*. Zijn nieuwste boek (De)polarisatie komt eind dit jaar uit. Zijn werk focust zich op het ontwikkelen van leiderschap dat ogenschijnlijk tegengestelde waarden en perspectieven kan samenbrengen voor een beter resultaat. www.paradoxaalleiderschap.com

Deze manier van kijken opent de deur naar creatieve spanning. Brughmans haalt de uitdagende opgave aan die de voormalig Unilever CEO ooit stelde: "Hoe kunnen we en onze winst verdubbelen en onze ecologische footprint halveren?" Zulke schijnbare tegenstellingen nodigen uit tot innovatie, tot het zoeken naar nieuwe combinaties en denkpatronen. Het vraagt van L&D-professionals dat ze leren niet vanuit of/of-keuzes, maar vanuit creatieve combinaties te denken. Paradoxen kunnen zo krachtige ontwerpprincipes worden in leerinterventies.

Ook op het niveau van organisatiecultuur speelt dit denken een cruciale rol. Professionals voelen zich pas echt verbonden met hun organisatie als hun worstelingen worden erkend. Brughmans stelt dat organisaties hun kernparadoxen expliciet moeten maken. "In het onderwijs speelt voortdurend de spanning tussen het curriculum en de individuele leerbehoefte. Door deze spanningsvelden met elkaar te delen, ontstaat wederzijdse (h)erkenning en een gevoel van verbondenheid." En dat geldt breder. De zogenoemde 'schaduwkanten' van organisaties – zoals *quiet quitting* als schaduwkant van een doorgeschooten prestatiedruk – moeten niet worden weggewerkt, maar juist worden besproken en gewaardeerd in hun onderliggende functie. Kennelijk zijn ze een signaal dat naast prestatie ook welbevinden van belang is. Als deze krachten onbenoemd blijven, gaan ze gisten in de onderstroom en worden ze alleen nog maar extremer.

"Verbinding ontstaat niet in de oplossing, maar in het samen kunnen en durven dragen van de spanning."

Mengpaneelbeheerders

Paradoxaal leiderschap vraagt dus niet alleen om anders kijken naar de ander, maar ook naar jezelf. "We denken vaak dat we een consistente identiteit hebben, maar in werkelijkheid huisvesten we

tegenstrijdige eigenschappen," zegt Brughmans. Het gaat erom dat je leert schakelen tussen je interne polen. Niet het streven naar een statisch evenwicht, maar het bewust organiseren van tegenkracht. Bijvoorbeeld: een creatieve leider die zichzelf aanvult met een meer gestructureerde collega. Of een hands-on teamlid dat juist leert ruimte te laten voor de meer beschouwende stem. Dat vraagt om zelfkennis en om het herkennen en benutten van complementariteit – in jezelf en in de ander.

In dat licht bezien zijn leiders als het ware mengpaneelbeheerders: geen alleskunnners, maar afstemmers. Soms moet het schuifje 'intuïtie' iets verder open, een andere keer mag 'ratio' domineren. De kunst is het afstemmen, schakelen en samenspel zoeken.

Een terrein waar die balans opnieuw uitgedaagd wordt, is technologie. In een wereld van digitalisering en AI staat de menselijke maat onder druk. Toch ziet Brughmans dat die maat zichzelf als het ware 'terugroept': "Waarom worden naast snelkassa's ook kletskassa's geïntroduceerd? Waarom is in een tijd van streaming bij jongeren de ouderwetse elpee weer zo populair? Omdat mensen contact, menselijkheid, imperfectie, fysieke beleving en rituelen blijven zoeken." Waar AI de efficiëntie versterkt, blijft de zingeving – het waarom – in mensenhanden. Juist daarom is zingeving belangrijker dan ooit: het vermogen om met elkaar van betekenis te zijn, voorbij de data. Intuïtie, lichamelijkheid en emotionele intelligentie zijn de tegenkrachten die ons helpen wijs om te gaan met technologie.

Het bestaande verrijken met het nieuwe

Ook verandering zelf verdient een ander perspectief. Brughmans verzet zich tegen het idee dat we van A naar B moeten.

"We gaan van A naar A+. Echte transitie betekent niet het oude weggooien, maar het verrijken met iets nieuws."

Vaardigheden, waarden en tradities uit het verleden kunnen betekenisvol zijn in de toekomst – als we ze in een herkenbare of vernieuwde vorm weer in het geheel weten in te passen. Als mensen zich erkend voelen in wat was, ontstaat ruimte voor wat komt. Zo wordt polarisatie voorkomen

en kunnen spanningsvelden collectief worden gedragen.

Paradoxaal leiderschap vraagt dus om meer dan strategie of methodiek. Het is een houding van nieuwsgierigheid, het toelaten van twijfel, het oefenen in schakelen. Niet om de ander te overtuigen, maar om elkaar werkelijk te begrijpen. Of zoals Brughmans afsluitend zegt: "Verbinding ontstaat niet in de oplossing, maar in het samen kunnen en durven dragen van de spanning." ♦

Jackelien van Dijk is redactielid van Tv00.

Als je kiest voor
inhoud.



Hartger Wassink,
Goed bestuur voor iedereen
Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht

Met dit boek beoog ik een systematische benadering te bieden, om te komen tot meer maatschappelijk verantwoord bestuur én toezicht. De titel "Goed bestuur voor iedereen" heeft een dubbele betekenis. Goed bestuur zou voor iedereen moeten werken: de hele samenleving zou moeten profiteren van het werk van bestuur en toezicht. En goed bestuur moet voor iedereen toegankelijk zijn.

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



www.kloosterhof.nl