

'Paradoxaal leiderschap'

Het benutten van de kracht van tegenpolen

Kris Brees

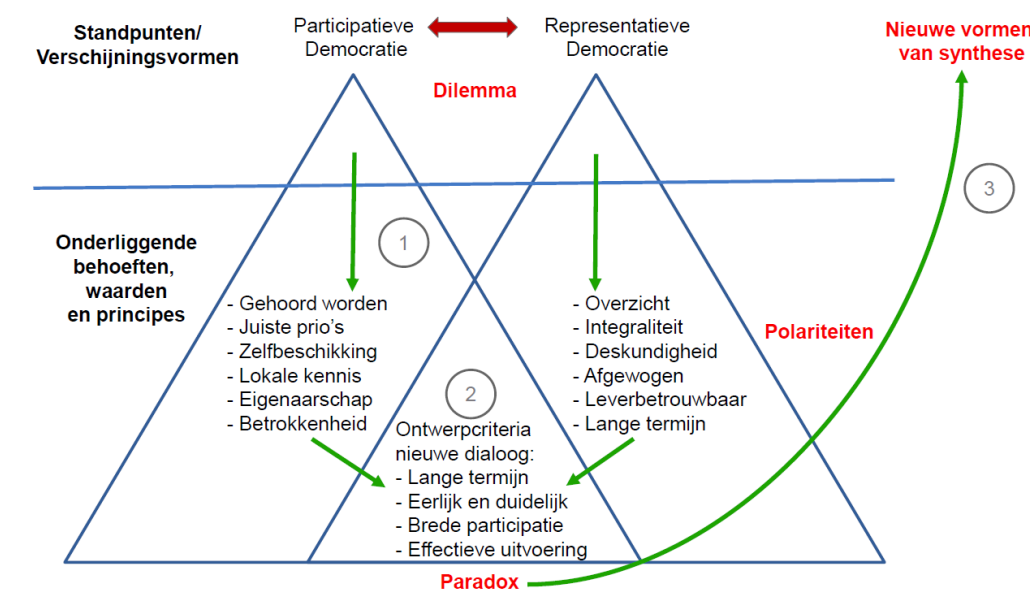
Paradoxaal leiderschap: keuzes maken die recht doen aan beide kanten van de medaille. Het effectief en inclusief kunnen omgaan met tegenstrijdigheden, spanningsvelden en dilemma's: een van de belangrijkste uitdagingen van deze tijd. Het is een kunst die persoonlijk meesterschap vereist en waarin je echt het verschil kunt maken. Waarin je diversiteit voor je laat werken. De combinatie van modelmatig theoretisch inzicht en persoonlijke fysieke ervaringsoefeningen bieden eerste handvatten.

De organisatie - een vat vol tegenstellingen

Het thema is paradoxaal leiderschap; relevanter dan ooit! Juist nu is het waardevol om oog te hebben voor de **spanningsvelden** in je organisatie. De een wil na de coronacrisis op de kosten letten, de ander inhalen om het verlies goed te maken en de derde wil resetten om de fouten uit het verleden weg te werken. Polariteit genoeg! En ondertussen blijven we vragen om **vrijheid en speelruimte**, maar meten van alles en nog wat. En laten onze nieuwe op hoofdlijnen uitgeschreven strategie door micromanagers implementeren. In je team of organisatie wil je voorts persoonlijk met elkaar omgaan, empathisch zijn, rekening met elkaar houden, maar toch ook weer op je strepen staan en de regels toepassen....

Deze **tegenstellingen kunnen verlamvend** werken. Afdelingen en medewerkers gaan elkaar (onbewust) tegenwerken, sfeer en resultaat zijn verre van optimaal. Maar het slim omgaan met tegenstellingen en het goed **benutten van de kracht van tegenpolen** kan ook juist een geweldige boost geven.

Het **piramidemodel** van Ivo Brughmans illustreert hoe het dilemma zich vooral afspeelt op het niveau van de standpunten.



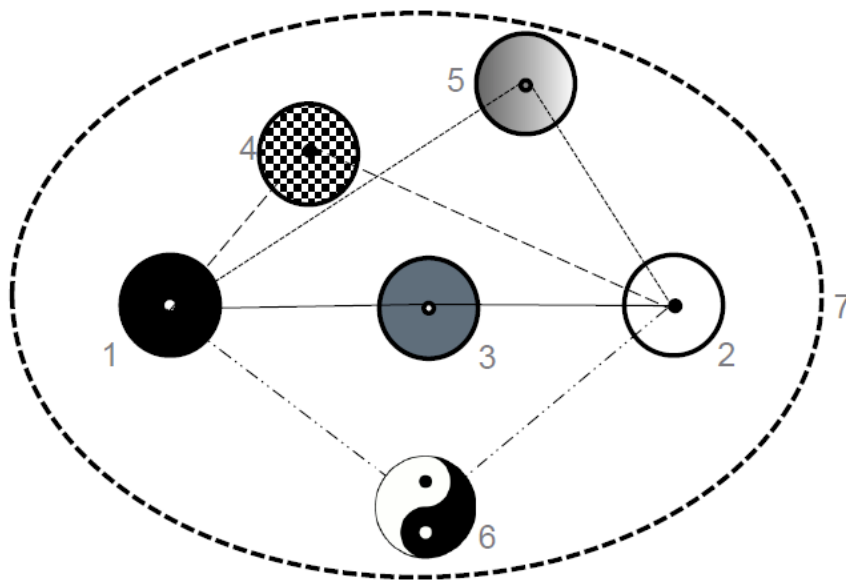
Terwijl de oplossing gevonden kan worden door dieper te graven naar de onderliggende behoeften, de drijvende waarden en principes.

Het begrip van die waarden, het accepteren dat ze niet allemaal overlappen en vooral het omarmen van de overlappende onderliggende waarden en behoeften vormen de opstap voor een nieuwe vorm van synthese. Dit kan prima geïllustreerd worden aan de hand van maatschappelijke tegenstellingen en biedt evengoed inzicht in organisatiedilemma's.

Het individu – een vat vol tegenstellingen

Maatschappijen, families en organisaties zijn vaten vol tegenstellingen. Maar ook elk individueel mens is een vat vol tegenstellingen. Zeker een Yellow Cat: creativiteit kan gedefinieerd worden als het natuurlijk combineren van tegengestelde eigenschappen.

Mihali Csikszentmihalyi onderzocht dit fenomeen en constateerde dat creatieve mensen kunnen gekarakteriseerd worden door 10 tegenstellingen. Ze zijn bijvoorbeeld slim én naïef, hebben veel verbeelding én gevoel van realiteit, zijn rebels én conservatief, vol energie en doen vaak niets, introvert én extravert, ...



Daarmee komt 'Paradoxaal Leiderschap' heel dichtbij. Het verkennen van de eigen tegenstellingen. Het beleven van fysieke oefeningen gericht op het ontdekken, ervaren van de tegenpolen, het **schakelen** tussen de tegenpolen. Maar ook het **oprekken** van de tegenpolen: de waarde en kracht van het benutten van de kracht van tegenpolen wordt heel concreet en tastbaar.

Benoemen en waarderen

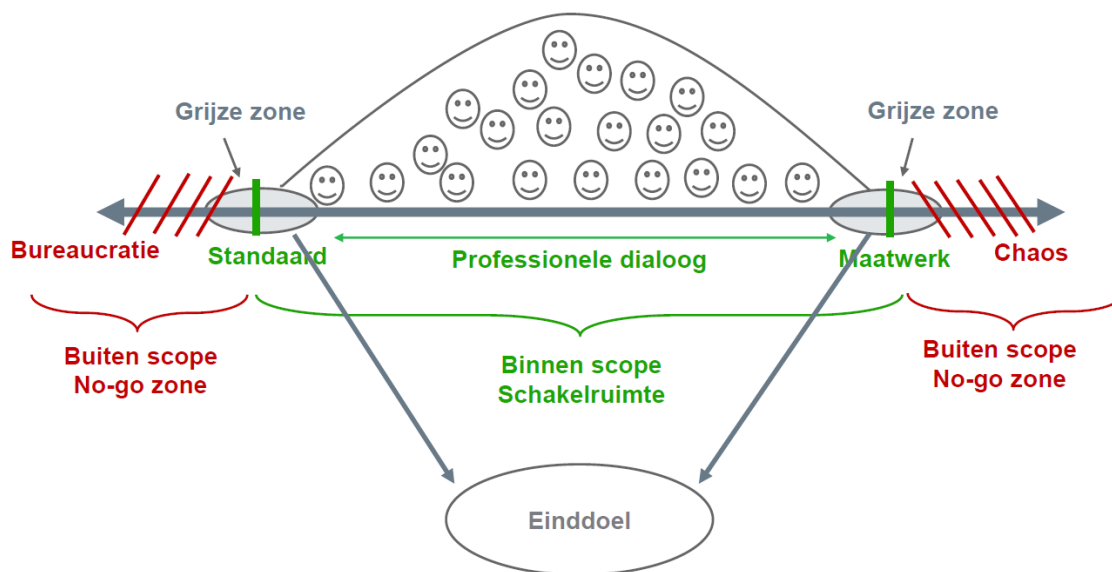
Hoe met tegenpolen aan de slag? Het piramide-model geeft een eerste houvast. Ivo Brughmans geeft verdere richting. **De eerste stap in het proces is het benoemen.** Of het nu binnen een team, organisatie, familie of binnen het individu speelt. Expliciet maken wat onderliggend voor spanning zorgt. Dit geldt ook binnen het individu. Ivo Brughmans vergelijkt de mens met een bus. Die zit vol verschillende en soms tegenstrijdige karakters. Op de achterbank zelfs enkele karakters die je liever niet in je bus hebt. En elk van de karakters komt op enig moment aan het stuur zitten. De eerste stap: "meestal zit de vrolijke ik aan het stuur. Op de achterbank zit ook een chagrijn. En kijk: op dit moment zit die aan het stuur."

De tweede stap is het waarderen. Beide tegengestelde polen zelf ervaren. Vanuit dat ervaren, erkennen dat beide polen positieve waarde hebben. Dit geeft ruimte voor de derde stap: de verschillende manieren verkennen op de tegengestelde waarden met elkaar te combineren, zoals geïllustreerd in bovenstaande figuur. Dit is waarschijnlijk de lastigste stap. **Het waarderen van de tegenpool in jezelf. En meer nog: het waarderen van de tegenpool in 'de ander'.**

De professionele dialoog

Binnen organisaties is daarmee de basis gelegd voor de professionele dialoog. Die helpt om elkaar te vinden op waarden. Waarmee een team of organisatie binnen de schakelruimte de kracht van tegenpolen gebruikt om als gemengd team maximaal naar het einddoel toe te werken.

In het voorbeeld van de organisatie waar het belang van standaardproducten op gespannen voet staat met het belang van maatwerk, wordt eerst de 'no-go zone' afgesproken. Waar zijn we het samen over eens, dat het écht buiten de scope moet vallen.



Vervolgens worden de grijze zones uitgeklaard door zorgvuldig een gelijk begrip op te bouwen voor 'standaard' en 'maatwerk'. Dat is het moment om in kaart te brengen waar de medewerkers of het team staan om de schaal tussen standaard en maatwerk. In de figuur is dat een mooie Gausscurve. Maar het kan ook een scheve verdeling zijn. Of een splitsing. Of een grote groep en wat enkelingen. Dit vormt het startpunt voor een doorlopend proces van professionele dialoog: aan de hand van casuïstiek wordt voortdurend uitgediept waar de gemeenschappelijke waarden liggen en hoe de combinatie van de tegenpolen juist meerwaarde biedt om samen het 'einddoel' te bereiken.

Met dank aan: Ivo Brughmans.

Meer lezen?

- <https://paradoxaalleiderschap.com>
- <https://dekunstvanhetparadoxaleleven.com>
- <https://paradoxaalcoachen.com>
- 'De kracht van hardliners en softies' (over omgaan met verschillen in teams) op [managementsite.nl](https://www.managementsite.nl):
<https://www.managementsite.nl/kracht-hardliners-softies>
- 'Met je organisatie op de snowboard' op [managementsite.nl](https://www.managementsite.nl).
<https://www.managementsite.nl/hoe-polariteiten-hanteren-voorbeelden-tips>

Klik [hier voor meer informatie](#) over de yellowcats of mail naar km@yellowcats.nl