

MET EEN VOORWOORD VAN
PROF. DR. LÉON DE CALUWÉ

IVO BRUGHMANS

Paradoxaal leiderschap

SOEPEL SCHAKELN TUSSEN TEGENPOLEN

Boom

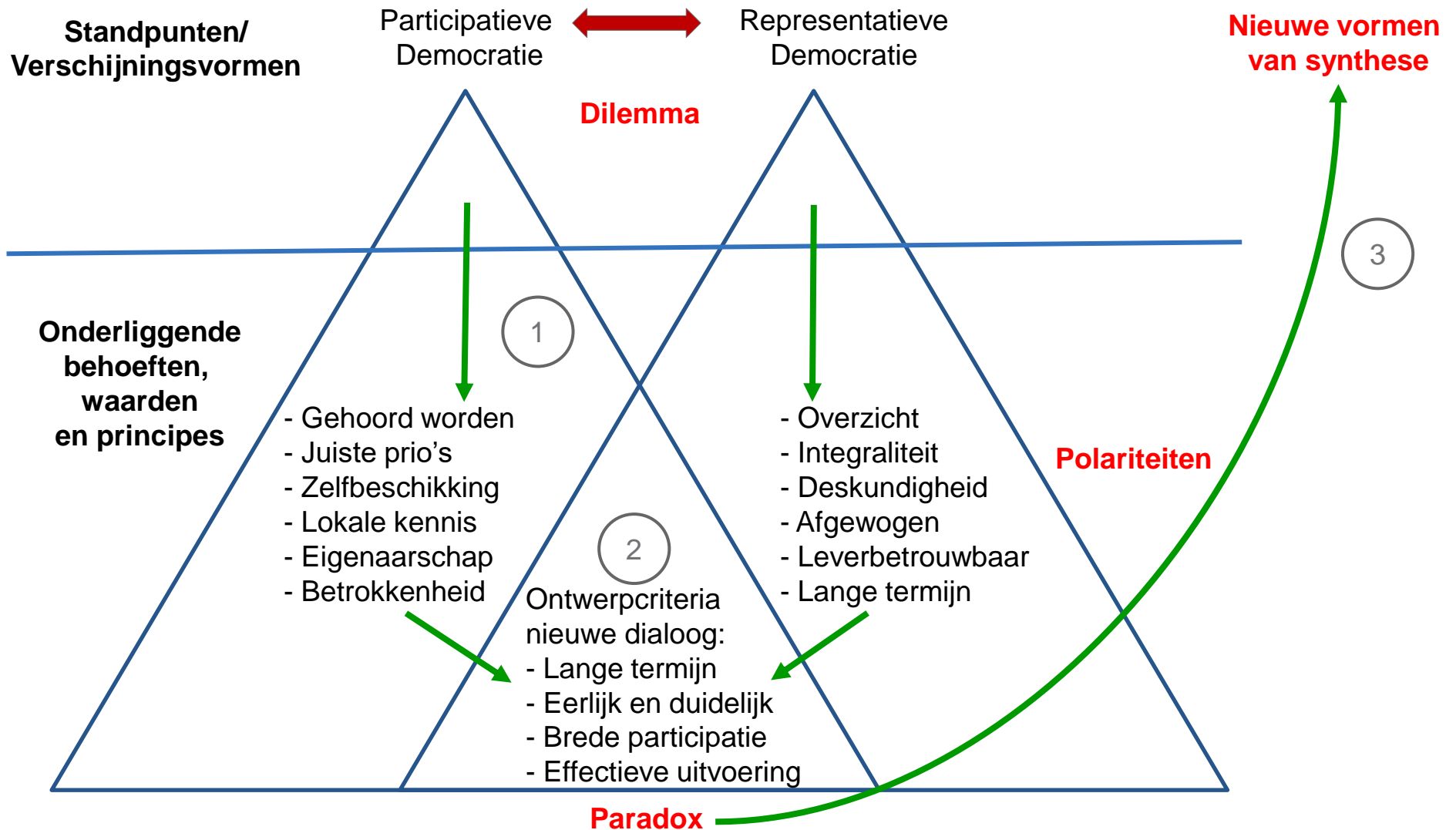
PARADOXAAL LEIDERSCHAP: EFFECTIEF OMGAAN MET SPANNINGSVELDEN EN DILEMMA'S

Yellow Cats, 16 juni 2020

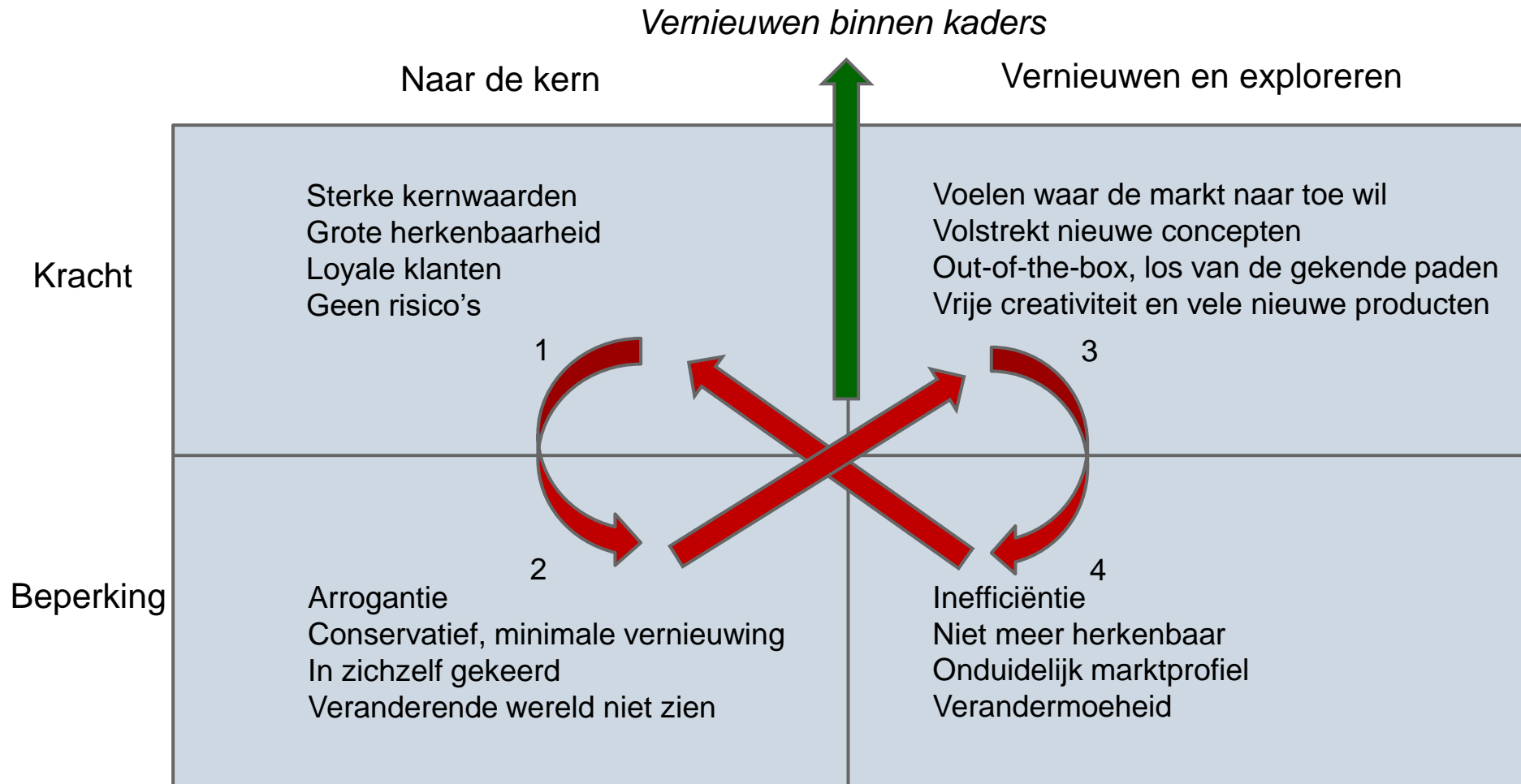
Ivo Brughmans

www.paradoxaalleiderschap.com

Op zoek naar een nieuwe synthese, voorbij het compromis – Voorbeeld democratie



Lego casus: 'bestendigen – vernieuwen'



10 paradoxale eigenschappen van creatieve mensen

volgens onderzoek van Mihali Csikszentmihalyi

Creatieve mensen...

1. veel fysieke energie EN vaak niets doen;
2. slim EN naïef;
3. vrij spel EN strakke discipline;
4. verbeelding/fantasie EN gevoel van realiteit;
5. introvert EN extravert;
6. bescheiden EN trots;
7. mannelijke EN vrouwelijke eigenschappen;
8. rebels EN conservatief;
9. gepassioneerd door hun werk EN objectief en kritisch;
10. kwetsbaarheid en pijn EN gevoel van genoeg en vervulling.



Een **vat**
vol tegenstellingen



Hoe breng je tegengestelde waarden en belangen bij elkaar

1. **Benoemen:** expliciet maken wat impliciet voor spanning zorgt
2. **Waarderen:** de onderliggende positieve waarde van beide polen ervaren en erkennen
3. **Verbinden:** verschillende manieren om tegengestelde waarden met elkaar te combineren
4. **Sturen:** schakelruimte bieden en de professionele dialoog faciliteren

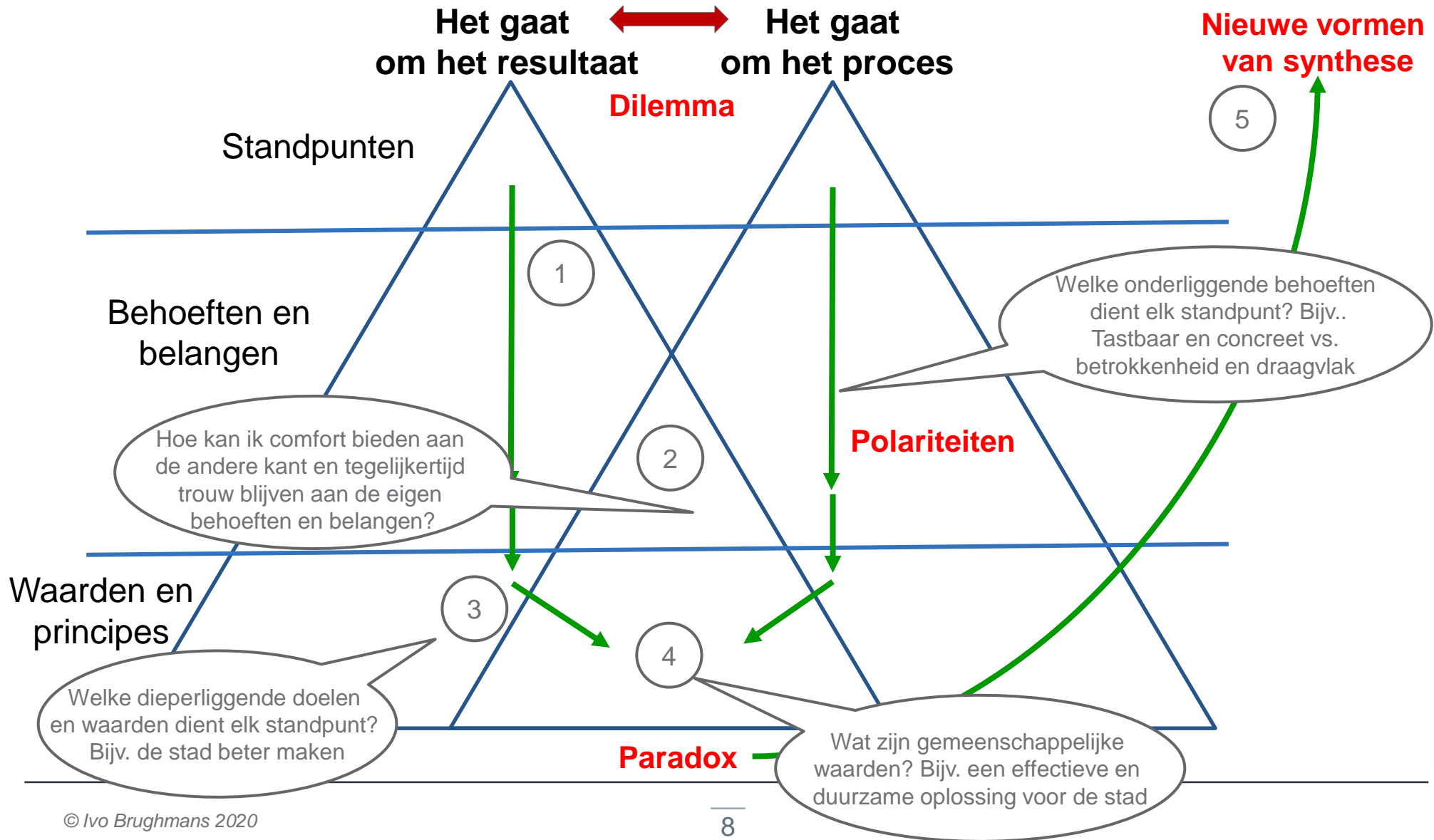


Hoe breng je tegengestelde waarden en belangen bij elkaar

1. **Benoemen:** expliciet maken wat impliciet voor spanning zorgt
2. **Waarderen:** de onderliggende positieve waarde van beide polen ervaren en erkennen
3. **Verbinden:** verschillende manieren om tegengestelde waarden met elkaar te combineren
4. **Sturen:** schakelruimte bieden en de professionele dialoog faciliteren



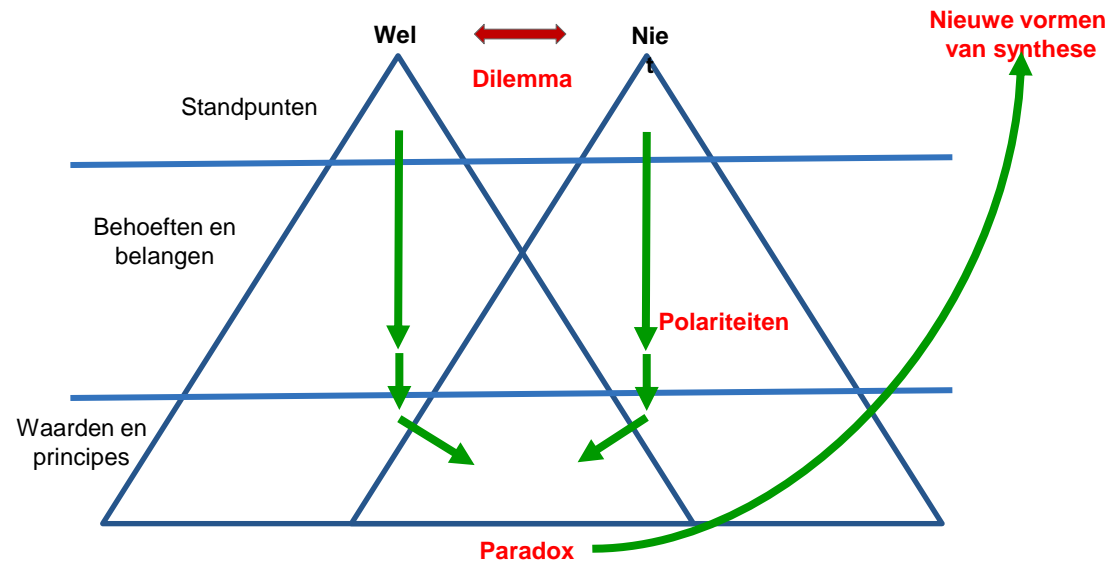
Gouden driehoek: waarderen en verbinden van tegengestelde standpunten



Oefening: waarderen en verbinden van tegengestelde standpunten

Neem een casus waar de standpunten recht tegenover elkaar lijken te staan:

1. Wat zijn de onderliggende behoeften en belangen van elk van beide partijen?
2. Hoe kun je het eigen standpunt zo herformuleren/verruimen dat het ook ruimte biedt aan de behoeften en belangen van de andere partij?
3. Welke onderliggende waarden hebben beide partijen?
4. Hoe kun je van daaruit tot een gemeenschappelijke grond komen?
5. Welke nieuwe oplossing kan hieruit ontstaan?



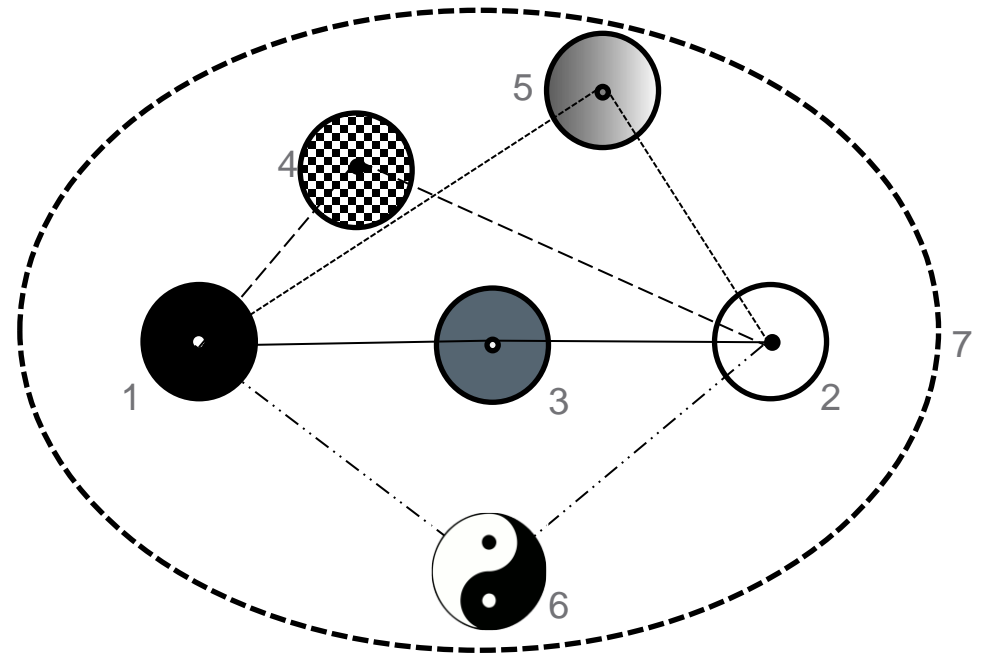
Opstellingsoefening: de stappen

Stap 1. Verkennen van de vertrouwde pool

Stap 2. Verkennen van de tegenpool

Stap 3. Verkennen van de mix tussen beide

Stap 4 e.v. Verkennen van een nieuw perspectief buiten de lijn



Opstellingsoefening: coachvragen

Stap 1. Verkennen van de vertrouwde pool

- Wat is de kracht en de beperking van deze pool?
- Wat gebeurt er als je deze vertrouwde pool nog extremer maakt?

Stap 2. Verkennen van de tegenpool

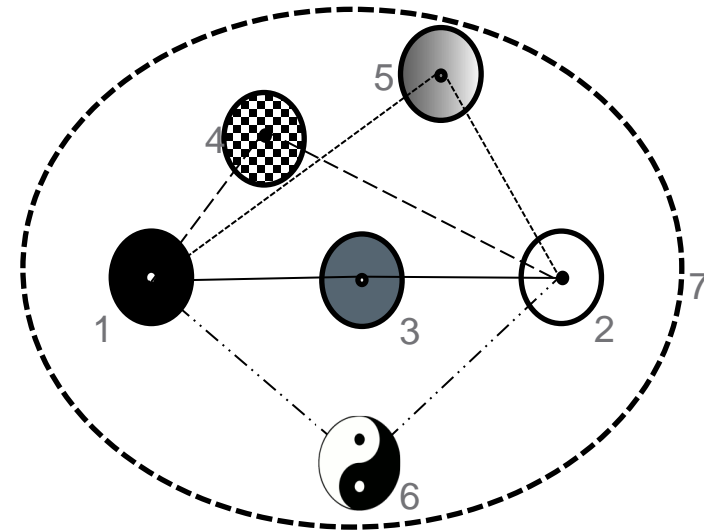
- Wat is de kracht en de beperking van deze pool?
- Welke weerstanden ervaar je? Hoe ga je daar mee om?

Stap 3. Verkennen van de mix tussen beide

- Waar voel je je het beste thuis op de lijn tussen deze beide polen?
- Kun je enigszins naar links of rechts opschuiven?

Stap 4 e.v. Verkennen van een nieuw perspectief buiten de lijn

- Wat gebeurt er als je buiten de rechte lijn stapt, maar toch met beide verbonden blijft?
- Hoe zou een bepaalde situatie in je leven eruit zien vanuit deze positie?

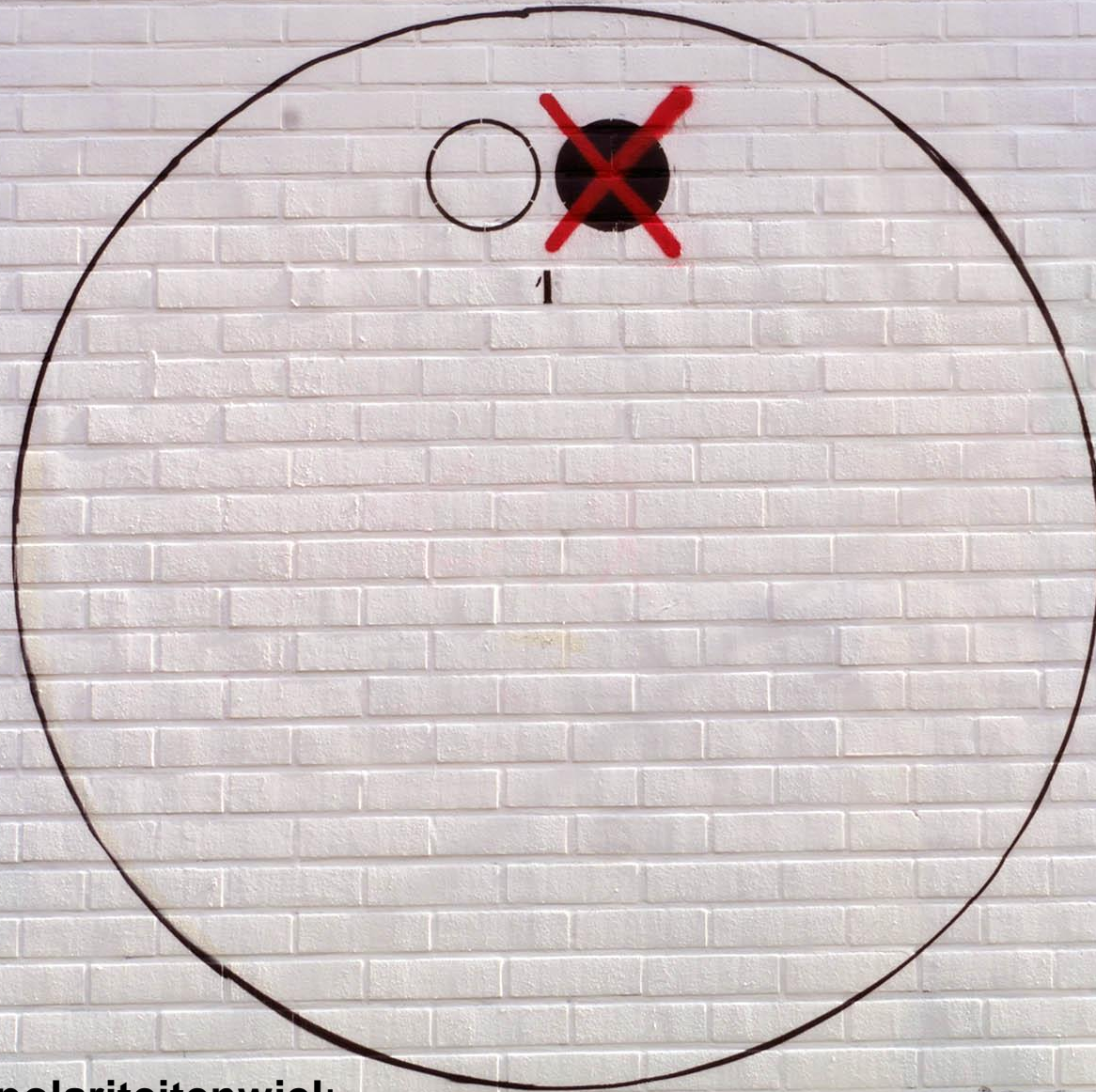


Hoe breng je tegengestelde waarden en belangen bij elkaar

1. **Benoemen:** expliciet maken wat impliciet voor spanning zorgt
2. **Waarderen:** de onderliggende positieve waarde van beide polen ervaren en erkennen
3. **Verbinden:** verschillende manieren om tegengestelde waarden met elkaar te combineren
4. **Sturen:** schakelruimte bieden en de professionele dialoog faciliteren

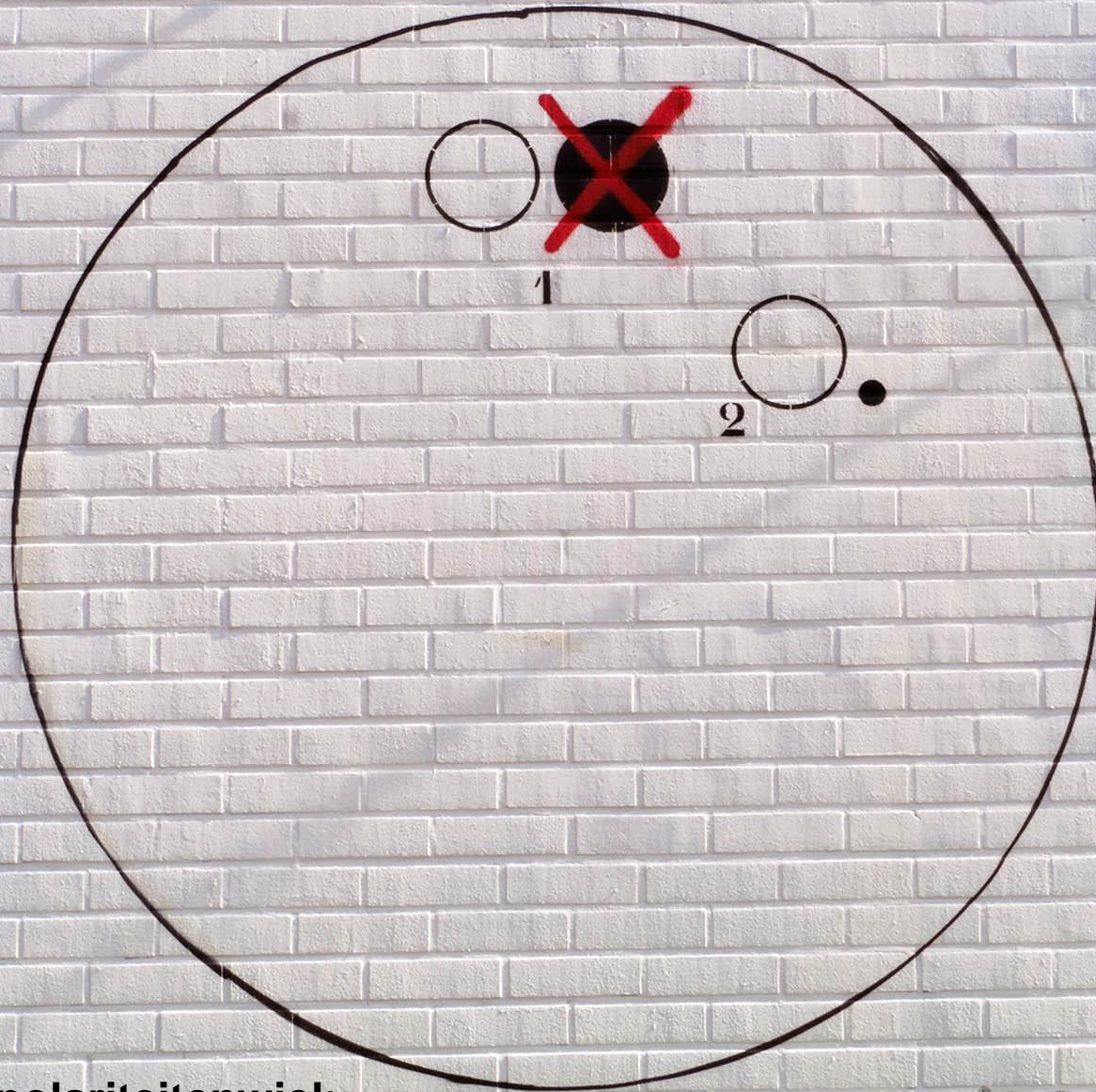


Niveau 1: Of-of-denken



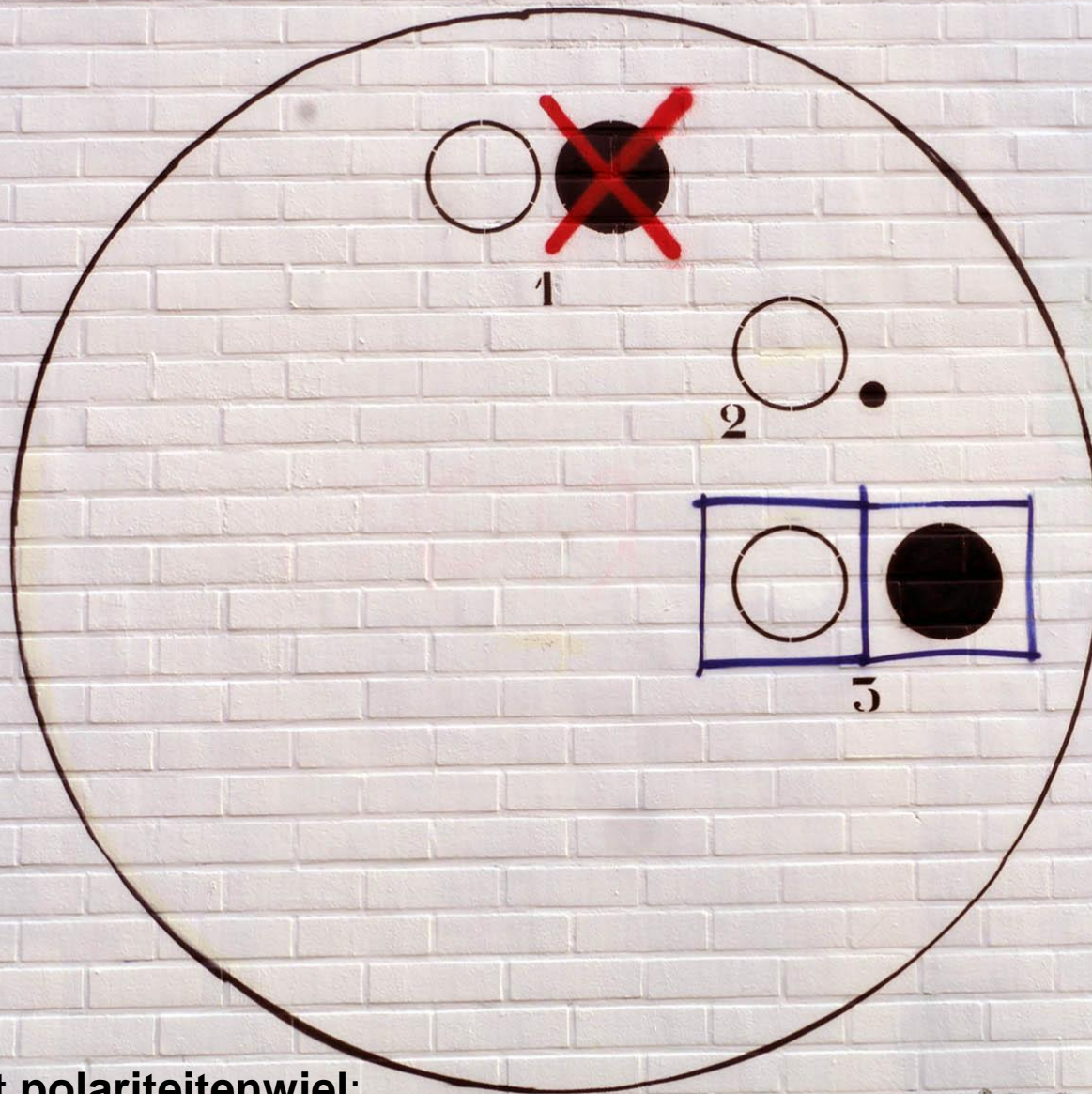
Het polariteitenwiel:
7 manieren om tegenpolen met elkaar te verbinden

Niveau 2: Voorzien van uitlaatklep



Het polariteitenwiel:
7 manieren om tegenpolen met elkaar te verbinden

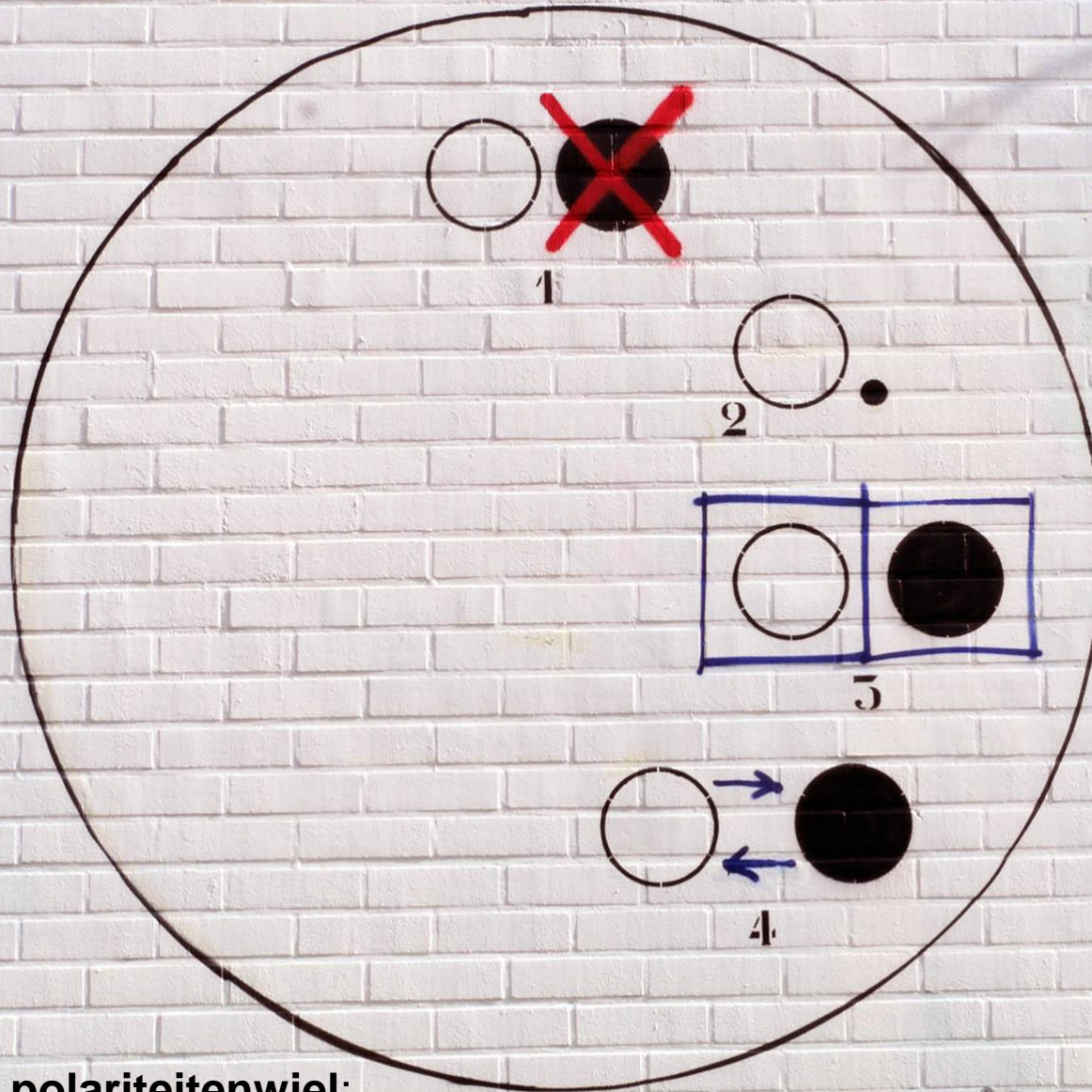
Niveau 3: Evenwaardige silo's



Het polariteitenwiel:

7 manieren om tegenpolen met elkaar te verbinden

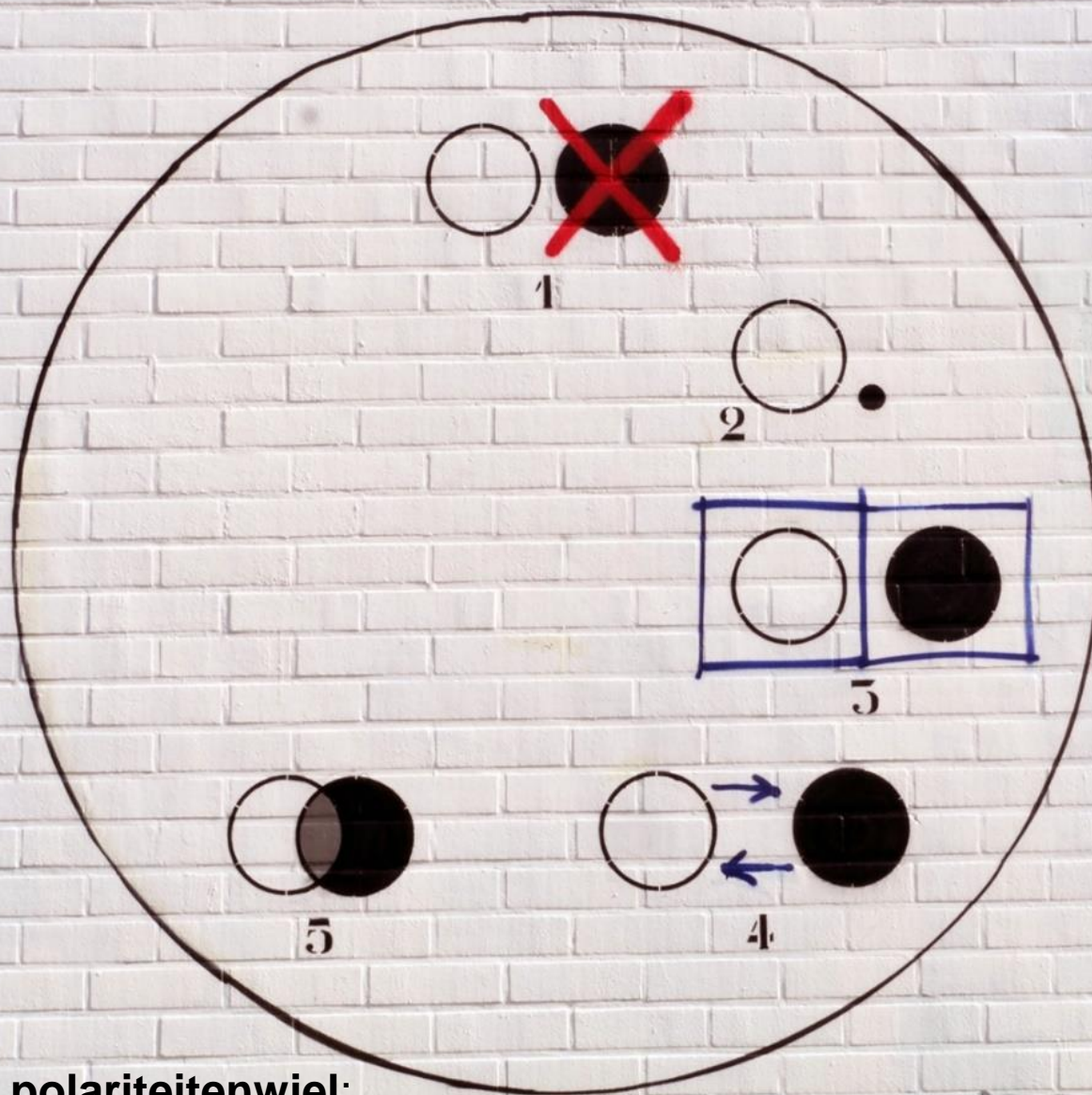
Niveau 4: Situationeel schakelen



Het polariteitenwiel:

7 manieren om tegenpolen met elkaar te verbinden

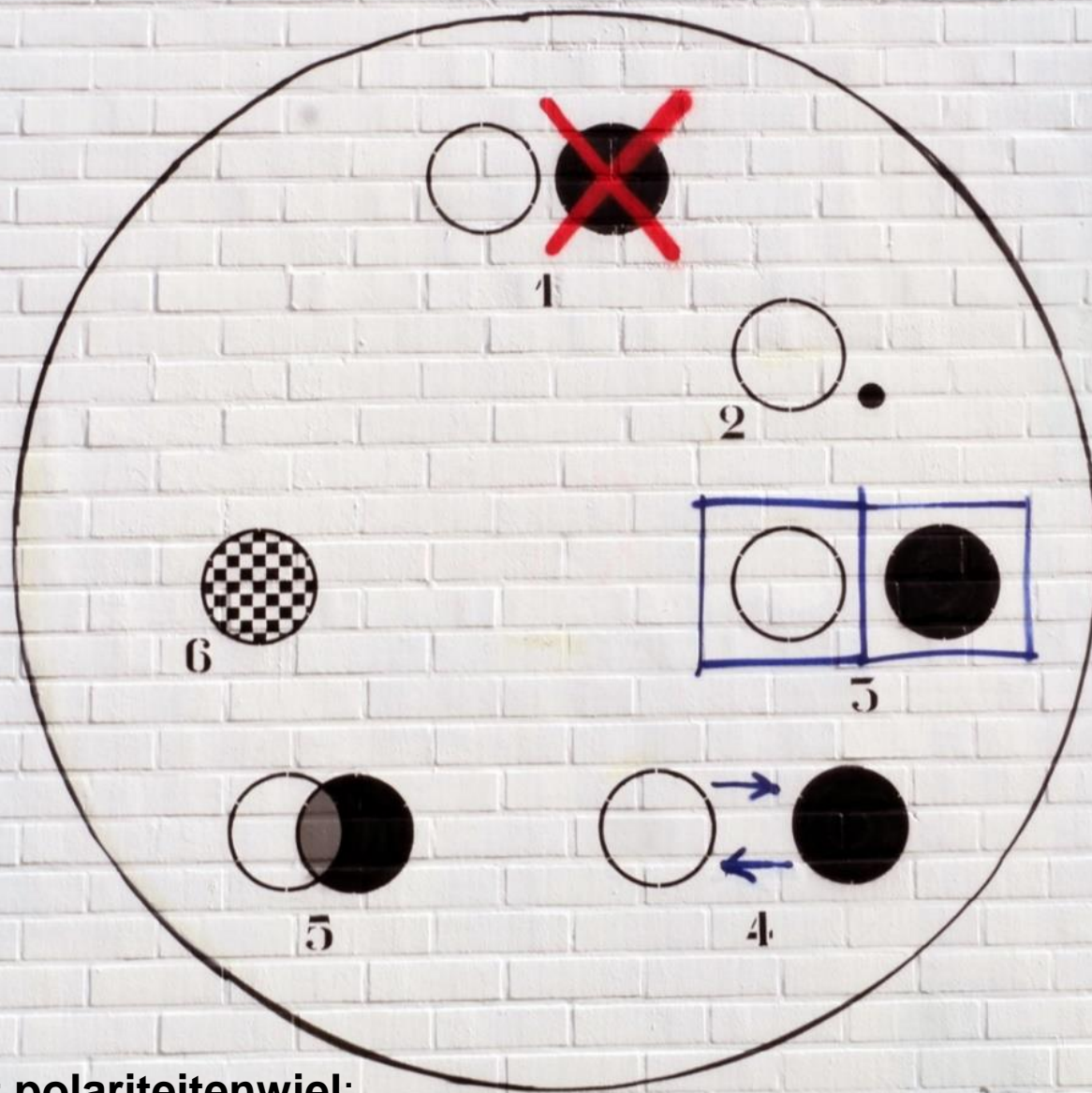
Niveau 5: Balans zoeken



Het polariteitenwiel:

7 manieren om tegenpolen met elkaar te verbinden

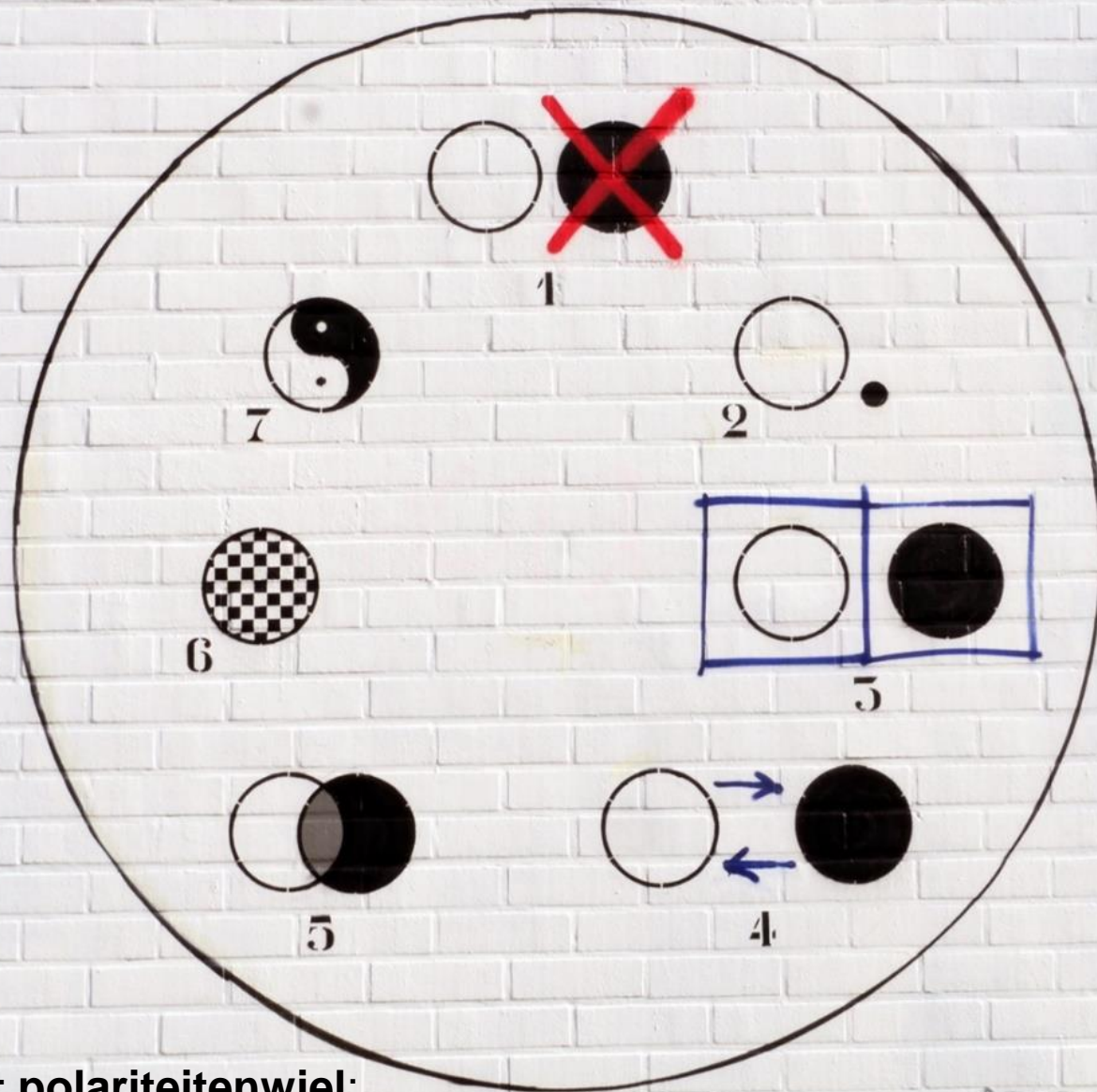
Niveau 6: Creatieve combinaties



Het polariteitenwiel:

7 manieren om tegenpolen met elkaar te verbinden

Niveau 7: Synthese



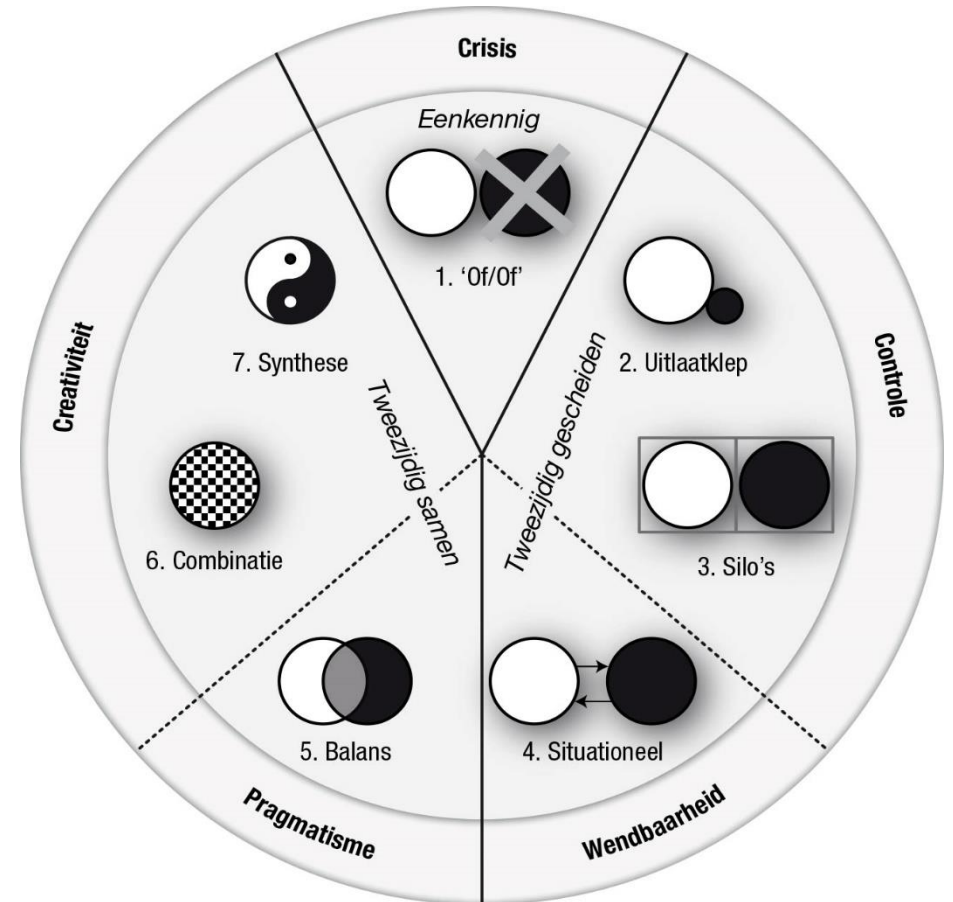
Het polariteitenwiel:

7 manieren om tegenpolen met elkaar te verbinden

Hoe ga je om met polariteiten in je team/in je leidinggevende rol?

Kies één polariteit waarmee je veel te maken hebt, in je team of in je leidinggevende rol. Bespreek in groepjes:

1. In welke situaties wordt het spannend en gaat het wringen of schuren?
2. Welke strategie volg je nu meestal om beide polen met elkaar te verbinden (zie polariteitenwiel)?
3. Wat zijn andere manieren die je zou willen uitproberen? Hoe zouden die er concreet kunnen uitzien?
4. Wat is daar voor nodig? Wat kan je hierin ondersteunen?

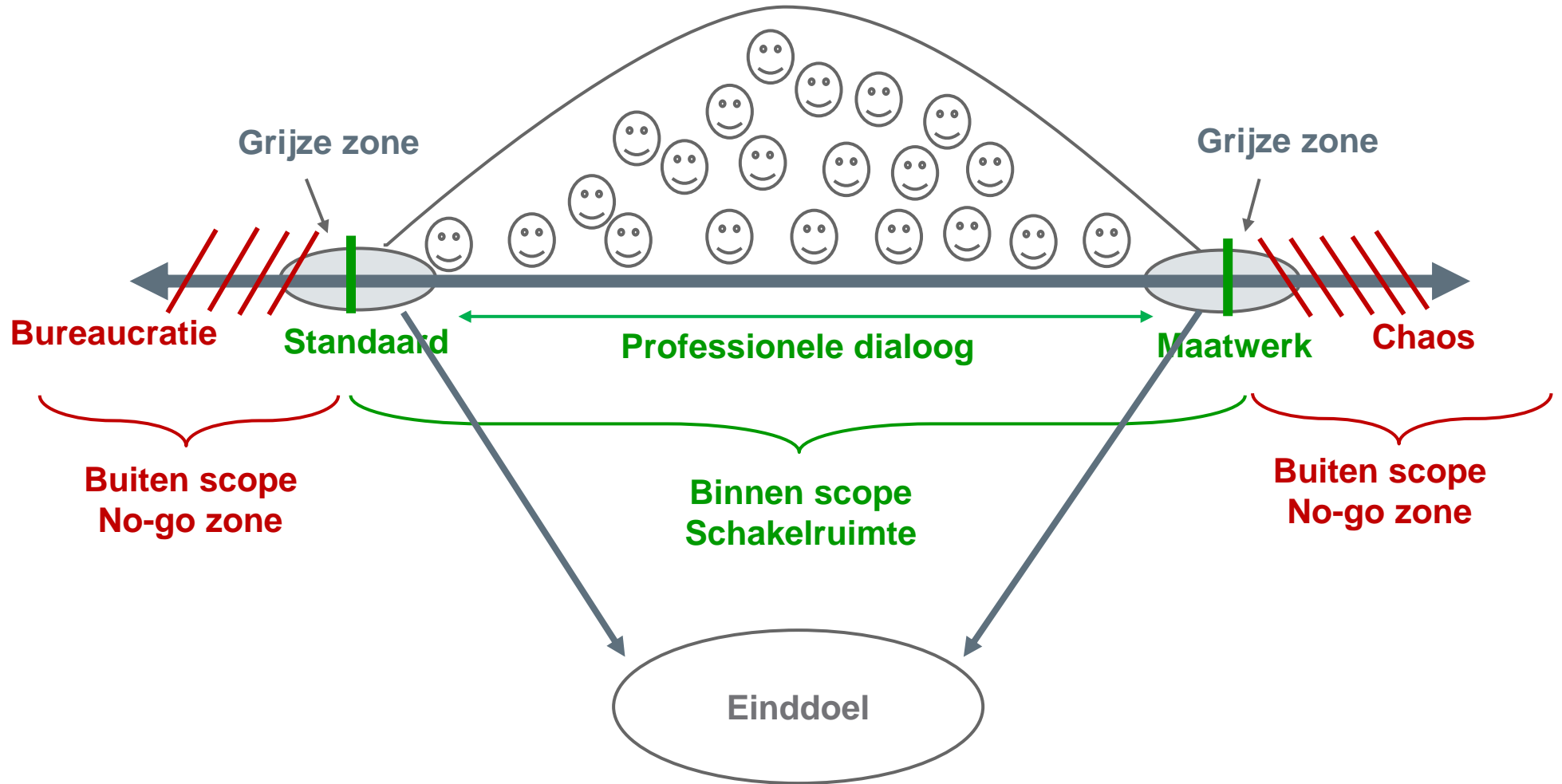


Hoe breng je tegengestelde waarden en belangen bij elkaar

1. **Benoemen:** expliciet maken wat impliciet voor spanning zorgt
2. **Waarderen:** de onderliggende positieve waarde van beide polen ervaren en erkennen
3. **Verbinden:** verschillende manieren om tegengestelde waarden met elkaar te combineren
4. **Sturen:** schakelruimte bieden en de professionele dialoog faciliteren



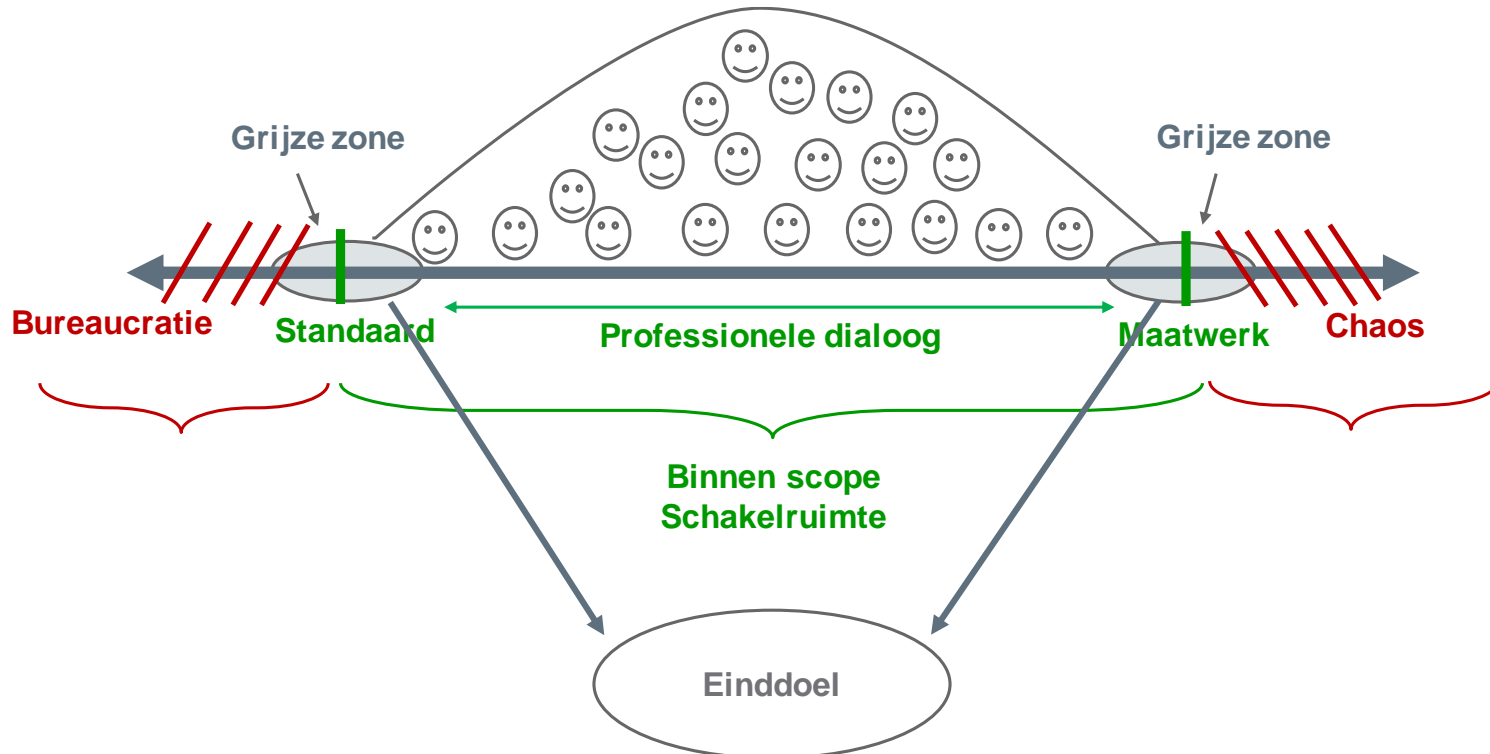
Het voeren van de professionele dialoog: ruimte en diversiteit binnen kaders



Oefening: het voeren van de professionele dialoog

Neem je eigen team als voorbeeld:

1. Hoe zou die professionele dialoog er voor jouw team uit kunnen zien?
2. Hoe kun je dit laten werken? Welke randvoorwaarden zijn hier voor nodig?
3. Wat zou je morgen al kunnen oppakken?



Hoe effectief omgaan met spanningsvelden en dilemma's?

1. Wees alert hoe polariteiten onbewust ons gedrag bepalen
2. Maak spanningsvelden expliciet en tot onderwerp van het gesprek
3. Benoem de verschillen en erken de onderliggende positieve intentie van elke kant
4. Maak in je beslissingen beide kanten duidelijk en je eigen worsteling daarmee
5. Waardeer je eigen benadering, maar erken de kracht van de tegenovergestelde stijl
6. Ga voorbij de verschijningsvorm naar onderliggende drijfveren en waarden
7. Voorzie voor elke beweging die je inzet ook de tegenbeweging en maak er ruimte voor



Meer lezen over dit thema?



Relevante links

- Websites:

- <https://paradoxaalleiderschap.com>
- <https://dekunstvanhetparadoxaleleven.com>
- <https://paradoxaalcoachen.com>

- Contact: info@ivobrughmans.com

- Filmpjes:

- Paradoxaal leiderschap: <https://youtu.be/obhv8WWE92Y>
- Polariteitenwiel: <https://youtu.be/nX2u02mF0rU>

- Artikels:

- 'De kracht van hardliners en softies' (pver omgaan met verschillen in teams) op managementsite.nl:
<https://www.managementsite.nl/kracht-hardliners-softies>
- 'Paradoxaal leiderschap in de praktijk' op management.nl:
<https://www.managementsite.nl/paradoxaal-leiderschap-in-de-praktijk>

