



Paradoxaliteit als verrijking voor en van jezelf

drs. Ivo Brughmans over paradoxaal leiderschap

Paradoxaliteit als verrijking voor en van jezelf

drs. Ivo Brughmans over paradoxaal leiderschap

‘Deelnemers die ik tijdens mijn sessie in de Avicenna programma’s ontmoet, zijn geïnteresseerde en bevlogen mensen. Zij zijn echt op zoek naar een verruiming van hun eigen perspectief, niet naar standaardmethodieken om hun leiderschap vorm te geven. Hoe zij leiding moeten en vooral willen geven, weten ze vaak wel. Het draait in mijn sessie juist om het aanreiken van een nieuw perspectief. In de eerste plaats over omgaan met jezelf en je eigen paradoxen en van daaruit naar het omgaan met de spanningsvelden in je team, de organisatie of de bredere samenleving. In mijn sessie hoop ik de deelnemers zowel een andere manier van kijken en denken mee te geven als praktische handvatten die ze morgen in hun werk kunnen toepassen.’





AVICENNA
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP

Wat is paradoxaliteit in leiderschap?

Ivo Brughmans: 'alle leidinggevendenden, of ze nou werken in de publieke of private sector, komen paradoxen tegen in hun werk. Kies ik voor methode A of B; ga ik voor incrementeel veranderen of toch liever doorpakken met een heuse "paradigmashift"; houd ik zelf strak de touwtjes in handen met de zekerheid van een goed resultaat of geef ik mijn team de ruimte om te experimenteren met het risico op missers? Dat lijken dilemma's waar je voor het ene of voor het andere moet kiezen. Klassiek leiderschap staat vaak voor het maken van scherpe of-of-keuzes. Maar werkt dat nog wel in een tijd van steeds toenemende complexiteit en onderlinge samenhang?'

Veel overheden, maar ook het bedrijfsleven, worstelen hiermee. Hoe kunnen we bijvoorbeeld op een goede manier omgaan met (extreme) tegengestelde belangen van onze burgers, stakeholders en relaties? En dit zonder onze eigen slagvaardigheid te verliezen? Daarmee komen we eigenlijk tot de kern van paradoxaliteit: twee tegenpolen die onverenigbaar lijken te zijn. Maar niets is minder waar.

'Beide tegenpolen heb je nodig om tot stabiele oplossingen op de langere termijn te komen', aldus Ivo. 'Keuzes die gemaakt worden op een rechtlijnige of-of-manier, of een grijs compromis ergens tussenin, creëren na verloop van tijd hun eigen tegenbeweging. De gekozen oplossing blijkt toch niet helemaal optimaal te zijn, mede door veranderende situaties en inzichten. De tegenbeweging biedt dan plots dé nieuwe oplossing die dan weer met veel enthousiasme wordt binnengehaald. Zo pendelen veel organisaties heen en weer tussen centraal en decentraal, tussen samenvoegen en weer opknippen of tussen ruimte voor initiatief en ondernemerschap enerzijds en professionalisering en standaardisering anderzijds'. Het is in de ogen van Ivo daarom beter om al gedurende het proces voldoende ruimte te geven aan beide kanten en te zoeken naar een 'derde weg'. De kracht van het omgaan met paradoxaliteit zit hem in het kijken naar creatieve win-win oplossingen (of, zoals Ivo Brughmans zegt, en-en oplossingen). Het benoemen van deze paradoxen, het inzicht krijgen in deze bewegingen én tegenbewegingen, het waarderen van beide kanten en het creatief zoeken naar een nieuwe manieren om beide kanten te verbinden, zijn hierin belangrijke hefboomen.

De WAAROM-vraag blijft vaak achterwege

‘In onze tijd zien we een enorme toename van polarisatie als een direct gevolg van het ‘of/of’-denken. Je identificeert je helemaal met een bepaalde pool en zet je af tegen de andere partij die dan de tegenpool vertegenwoordigt. De voorstanders van open grenzen en multiculturalisme versus de verdedigers van eigen identiteit bijvoorbeeld. Het probleem zit vaak in het feit dat we elkaar willen overtuigen op het niveau van standpunten. En dat werkt juist averechts. Hoe meer jij je gelijk wil halen, hoe meer de ander zich terugtrekt en de kans op een en-en oplossing kleiner wordt. Het is belangrijk om af te zakken naar een dieper niveau: naar de intentie van de ander. Wat drijft deze persoon en waarom is hij of zij deze mening toegedaan? Gaat het over de al dan niet correcte meting van stikstof of over gehoord en gewaardeerd willen worden? In alle openheid en verwondering kun je deze vraag stellen. Oprechte interesse geeft vaak een heel andere opening voor een gesprek. De kunst is om juist over die onderliggende intenties het gesprek aan te gaan. Eigenlijk precies zoals de Avicenna leercode beschrijft.’

Paradoxe competentie

Dat je als leider open staat voor meerdere kanten van een situatie, dat je open het gesprek voert, niet meteen oordeelt maar juist die waarom-vraag stelt, wil niet zeggen dat je alles maar goed moet vinden, benadrukt Brughmans. ‘Dat is vaak de angst die veel leiders hebben, dat ze zichzelf en waar ze voor staan gaan verloochenen, twijfel toelaten en niet voldoen aan de verwachtingen die aan hen worden gesteld. Die angst is ongegrond. In de huidige maatschappij ligt de autoriteit van een leider meer en meer in het open (durven) aangaan van het gesprek, dan op het doordrukken van de eigen visie. Dat wil echter niet zeggen dat de leider altijd en overal democratisch mee om moet gaan, soms moet er gewoon een beslissing worden genomen, zoals bijvoorbeeld in de Corona-crisis. Dat is situationeel afhankelijk. De kracht van deze leider is dat hij weet wanneer en op welke manier hij ruimte geeft dan wel afkadert, en alle smaken daartussenin, en van daaruit een weloverwogen keuze maakt. Ik noem het ook wel paradoxaal competent zijn: het omarmen van je eigen positie, je eigen waarheid, en je

tegelijktijd beseffen dat deze waarheid relatief is en voor een ander vanuit een ander perspectief wordt gezien. Communicatie is hierbij zo ontzettend belangrijk. De basis daarvoor ligt bij jezelf, bij waarom jij in deze situatie deze of een andere keuze maakt.' 'Je kunt ook alleen maar effectief omgaan met de paradoxen in de buitenwereld (in je organisatie of in het brede maatschappelijke veld) als je eerst bewust wordt van je eigen paradoxen. We denken dan wel dat we logisch en consistent in elkaar zitten, maar eigenlijk zijn we zelf een vat vol tegenstellingen. Dat is niet erg, integendeel dat is een enorme rijkdom waaruit je kunt putten. Daarom is een cruciaal onderdeel van mijn bijdrage dat ik deelnemers uitnodig om hun eigen paradoxen te exploreren. Ben je een introverte extravert of een extraverte introvert, een teamwerkende einzelgänger of een solistische teamwerker? Het is al een prachtig inzicht dat je beide bent en dat beide kanten hun waarde hebben en er mogen zijn. In een fysieke opstellingsoefening nodig ik vervolgens de deelnemers uit om beide kanten van het spectrum helemaal te ervaren, met hun kracht en beperking en zo te voelen wat voor hen een werkbaar balans zou kunnen zijn. Dit leidt heel vaak tot verrassende tot zelfs levensbepalende inzichten.'

'Het draait allemaal om bewust leren spelen met al die kanten van jezelf. Ik vergelijk identiteit vaak met de metafoor van een bus met allemaal verschillende deelpersonen. Er zit iemand aan het stuur, maar geregeld neemt een ander het stuur over en dat gaat zo de hele tijd door. Vaak gebeurt dit onbewust, getriggerd door de specifieke context of de rol die anderen van je verwachten. Het is de kunst om hierin meer bewuste keuzes te maken. Je hoeft niet altijd persoon A of B te zijn, het is een kracht om te kunnen spelen met de verschillende rollen van jezelf. Jij bent de regisseur, een bewuste observator van jezelf. En juist dit zelfbewustzijn, en het praten erover, is de kern van leiderschap'.

Water en vuur kunnen echt samen komen!

Tijdens zijn sessie laat Ivo mensen zelf ervaren dat anders kijken naar jezelf en je gesprekspartner tot mooie, creatieve en vaak nóg betere oplossingen kan leiden. 'Dat is in het begin best lastig. Mensen herkennen vaak wel dat er verschillen zijn, en dat zorgt dat het gesprek stukt. Of het wordt een win-lose situatie, of we komen tot

een compromis, wat op zichzelf erg mooi is. Maar er zijn betere oplossingen te vinden, als je een niveau dieper met elkaar gaat praten. Op het niveau van elkaars doelen en intenties, op zoek naar complementariteit. Dan kunnen zelfs water en vuur bij elkaar komen! Niemand wordt graag aangesproken op zijn of haar gedrag. Je doet dingen immers al jaren op die manier, dus waarom zou het nu anders moeten? De eerste reactie is vaak weerstand. Maar dat zie ik juist als een ingang om verder te exploreren. Want blijkbaar raakt het iets fundamenteels en dat nodigt uit tot verder onderzoek', aldus Ivo. 'Deelnemers worden uitgenodigd zichzelf open te stellen, bij zichzelf naar binnen te kijken, kwetsbaarheid te tonen en waarschijnlijk controle prijs te geven. Dat voelt lastig en schuurt soms. Maar het zijn vaak de momenten waarop je je het meest onzeker voelt, waar je ook de meeste groei doormaakt. In de eerste plaats als persoon, maar daarmee ook als leider. Gun jezelf een andere ingang, en vertrouwen'.

Met elkaar de professionele dialoog voeren

'Ook in een team zijn er verschillende aanpakken en stijlen. Zo zullen sommige projectcontrollers meer hun onafhankelijke toetsrol centraal stellen en anderen meer hun meedenkende adviespet opzetten; sommige zorgmedewerkers zijn meer gericht op efficiëntie, terwijl anderen het persoonlijke verhaal van de cliënt vooropstellen. Je hoeft als leidinggevende niet te trachten om dit allemaal te standaardiseren en te uniformeren. Dat zal je wellicht ook niet lukken. Het is juist krachtig om in een team die diversiteit te laten bestaan, want je hebt beide aspecten nodig. De sleutel om diversiteit ook te laten werken is door met elkaar hierover de professionele dialoog te voeren. Als leidinggevende kun je die dialoog stimuleren door de principiële gelijkwaardigheid van de verschillende perspectieven te benadrukken en door het uiteindelijke doel voor ogen blijven houden. Uiteindelijk wil je daar met z'n allen naartoe, of het nu langs de ene of de andere weg is. Door elkaars perspectieven te erkennen, te onderzoeken, elkaar daarin aan te vullen en zelfs te bundelen, kom je tot de meest krachtige aanpak. Blijf je daarom steeds opnieuw open stellen voor de ander, blijf jezelf (kritische) vragen stellen en zie de inzichten van een ander als verrijking voor jezelf. Ze zijn de moeite waard om in ieder geval te onderzoeken!

Ivo Brughmans (Antwerpen, 1965) studeerde filosofie (UGent), internationale politiek (UA) en bedrijfskunde (EMS) en heeft 25 jaar als managementconsultant gewerkt bij een internationaal adviesbureau. Het verbinden van tegenpolen loopt als een rode draad door zijn leven en werk: als filosoof bezig met praktische bedrijfskundige problemen, als Belg werkzaam in Nederland en als rationalist vertrouwend op intuïtie. 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 careercoach en talentexpert Silvia Derom schreef, ligt de focus op hoe je anderen kunt begeleiden in het vinden van een productieve balans tussen hun tegengestelde kanten.

www.paradoxaalleiderschap.com



AVICENNA
ACADEMIE VOOR LEIDERSCHAP