

Leiders en paradoxen

Werken met paradoxen in de context van leiderschapontwikkeling

1. Inleiding

In een aantal recente managementpublicaties wordt de praktijk van een leider voorgesteld als een vat van tegenstrijdige eisen. Moderne leiders moeten over een aantal vaardigheden beschikken die onderling vaak conflicterend zijn. Quinn (1991) heeft het over ‘concurrerende waarden’ en beschrijft een set van telkens twee tegenovergestelde waarden die elkaar in evenwicht houden. Zo moet een leider intern in de organisatie weten wat er leeft, maar ook een uitstekende netwerker zijn die aanvoelt wat er in zijn omgeving gebeurt. Veel managers hebben het gevoel dat hun aandacht voor de buitenwereld ten koste gaat van de aandacht voor interne zaken.

Van Muijen (2003) wijst onder andere op de paradox dat verandering inherent is aan organiseren maar dat een teveel aan veranderingen ten koste gaat van de innovatieve kracht van een organisatie. Een organisatie moet dus steeds een balans zoeken tussen veranderen en rust aanbrengen.

Zelf heb ik elders (Schuijt, 2001) een vijftal paradoxen beschreven die ik tegenkwam in de dagelijkse praktijk van managers. Zo wordt een manager veelal geacht een sterke visionair te zijn, iemand die voor de troepen uit loopt en richting aangeeft. Tegelijkertijd wordt er van de manager verwacht dat hij naast de mensen staat, coachend leiding geeft en het personeel kan ‘empoweren’.

Blijkbaar is het in onze tijd niet meer ondubbelzinnig duidelijk hoe een leider in organisaties moet handelen. Sommige auteurs (Kouzes & Posner 1995, Fijlstra & Wullings 1996) lossen deze inherente tegenstelling op door onderscheid te maken tussen manager en leider, waarbij de manager dan de meer beheersmatige aspecten voor zijn rekening lijkt te nemen, terwijl de leider een visie voor de toekomst formuleert en mensen inspireert. In de praktijk echter lopen deze twee begrippen toch voortdurend door elkaar. Het is dan ook zinvoller om te spreken van leiderschap als overkoepelende term waarbinnen verschillende aspecten moeten worden geïntegreerd.

Al deze aandacht voor de paradoxale kanten van het leiding geven wijst erop dat zo langzamerhand een andere manier van denken aan het ontstaan is over de complexe realiteit van een organisatie. Het zoeken naar de ene, juiste theorie over leiderschap verdwijnt ten gunste van het zoeken naar de verbinding tussen verschillende aspecten van leiderschap. In dit hoofdstuk ga ik in op paradoxen als instrument voor een andere manier van denken. Ik zal trachten paradoxen af te bakenen van dilemma's en na te gaan welke uitdaging ze voor hedendaagse leidinggevendenden inhouden. Tot slot ga ik na, welke rol het werken met paradoxen kan spelen in het opleiden van toekomstige leiders.

2. Wat zijn paradoxen?

Paradoxen zijn schijnbare tegenstrijdigheden. Het gaat om zaken die op het eerste gezicht tegenstrijdig lijken of door ons zo worden ervaren, maar die bij nadere beschouwing niet tegenstrijdig blijken te zijn. 'Sterven doet leven' is zo'n bekende paradoxale uitspraak.

Vaak doen paradoxen zich voor als twee polen of uitersten waartussen spanning bestaat. Zo staat 'krachtig sturen' vaak tegenover 'loslaten' of 'vertrouwen op de loop der dingen'. Het paradoxale is dat juist wanneer iemand durft los te laten er vaak richting ontstaat.

Paradoxen vragen niet om een keuze. Het gaat namelijk niet werkelijk om tegengestelde zaken maar om zaken die op een dieper niveau verbonden zijn. In wezen gaat het om twee zijden van een en dezelfde medaille. Zo zijn centralisatie en decentralisatie twee verschillende uitingsvormen van eenzelfde fenomeen.

Je zou paradoxen kunnen zien als twee uiterste mogelijkheden op een lijn. De waarheid (hoe te handelen als leider) ligt niet in het midden maar in het besef dat beide uitersten noodzakelijk zijn. Het is de kunst om te leren zien hoe ze met elkaar verbonden zijn en hoe leiders kunnen bewegen tussen de uitersten zonder zich verscheurd te voelen.

In de verbinding van de twee zijden van de paradox ligt het belangrijkste verschil tussen paradoxen en dilemma's. Dilemma's zijn morele vraagstukken: ze dwingen tot een keuze, afhankelijk van iemands waarden. Bij dilemma's gaat het om een of-of vraagstuk. Voor een dilemma is het meestal niet mogelijk om een harmonieuze oplossing te vinden, waarbij verschillende belangen worden gediend. Er bestaat geen en-en oplossing. Wanneer iemand voor een dilemma wordt gesteld is hij/zij gedwongen om een standpunt te bepalen, stelling te nemen. Het bekendste voorbeeld daarvan vinden we in Griekse tragedies, waar een hoofdpersoon te maken krijgt met het dilemma bij zijn geliefde te blijven (maar als eerloos burger verder te leven) of het land te verdedigen (maar zijn liefde moeten opgeven of verraden).

Juist doordat gekozen moet worden zijn dilemma's geschikt om mensen te laten reflecteren op hun onderliggende waarden en vooronderstellingen. Moet ik beperkingen gaan stellen aan de ontwikkeltijd van deze innovatie (met het risico dat mijn medewerkers gefrustreerd worden) of niet ingrijpen (met het risico dat deze innovatie op niets uitloopt)? Zal ik deze jonge ambitieuze vrouw aannemen (met het risico dat we haar straks kwijt zijn aan een headhunter) of die wat meer ervaren man (die misschien niet zoveel energie en initiatief genereert)?

Paradoxen hebben vaak iets verrassends ("En toch....."), doordat beide kanten op een onverwachte manier bij elkaar komen ("Juist door mijn wanhoop te tonen kregen anderen weer geloof in het project"). Paradoxen prikkelen de nieuwsgierigheid ("er is meer informatie beschikbaar en toch hebben we minder zicht gekregen op wat zich werkelijk in de wereld afspeelt"). Ze roepen verbazing op ("Het Ministerie van Volksgezondheid voldoet niet aan haar eigen regels over roken"). Soms leiden paradoxen zelfs tot verwarring ("door de ontwikkeling van de Europese Unie is Europa zowel democratischer geworden als minder democratisch").

Bij paradoxen wordt het helder dat de beide kanten van alles met elkaar te maken hebben, al is het op het eerste oog niet altijd duidelijk hoe dat dan zit. Paradoxen vragen daarom om reflectie. Juist omdat het op het eerste gezicht om onvereenigbare zaken lijkt te gaan dwingen ze tot nadere beschouwing. Bovendien is het niet altijd op voorhand duidelijk of de tegenstelling 'schijnbaar' is, of dat er sprake is van een echte tegenstelling. Net als bij dilemma's is er bij paradoxen geen simpel compromis mogelijk, maar er is ook geen simpele keuze mogelijk (of die komt als een boemerang terug). Zo krijgt een leider die sterk de nadruk legt op teamgeest en wij-gevoel onherroepelijk te maken met benauwde personen die bang zijn voor hun individuele vrijheid.

Door over paradoxen na te denken kan een verdiept inzicht in de dingen ontstaan. Zo kan men de samenhang ontdekken die er op diepere lagen bestaat. Deze verbinding kan worden ervaren, terwijl de spanning tussen de beide zijden intact blijft.

3. Wat levert het denken in termen van paradoxen op?

Waarom zouden we organisatievraagstukken eigenlijk beschouwen als paradoxen? Wat levert het op om er op die manier naar te kijken?

3.1. Nadenken op andere niveaus

Ten eerste weerhouden paradoxen ons ervan om de organisatiecontext te snel te simplificeren en prikkelen ze ons tot nadenken op andere niveaus. Ze dwingen de leidinggevende om kritisch te staan tegenover al die kennis en informatie die complexe, veranderlijke en ambigue organisatieverschijnselen teveel reduceert tot een optel- en aftreksom.

Het denken in termen van paradoxen verschuift de notie van het klassieke 'planning en control' (waarin wordt gestreefd naar heldere, ondubbelzinnige parameters) naar een meer diffuus begrip als 'omgaan met' of 'hanteren'. Deze verschuiving doet meer recht aan de complexiteit waarin leidinggevendenden werken.

Zo is de vraag hoe centraal of decentraal een organisatie moet worden aangestuurd te zien als een paradox. Naarmate een organisatie meer centraal wordt bestuurd ontstaan er meer decentrale initiatieven. Inherent aan centraal willen regelen is dat in de uniformiteit de aandacht verdwijnt voor specifieke situaties en uitzonderingen, hetgeen een reactie teweeg brengt op lokaal niveau. Andersom, naarmate een organisatie meer decentraal georganiseerd is ontstaat er wrijving over het hanteren van verschillende regels en criteria. Vanzelf ontstaat de behoefte om een aantal zaken voor iedereen gelijk centraal te regelen, dus te centraliseren. In de klassieke managementopvatting wordt de vraag 'hoe centraal of hoe decentraal' opgevat als een vraag naar de beste beheersing van processen. Wat is de beste oplossing? Centraal of decentraal? Hoe pakken we dit dus aan?

In de 'planning & control'- opvatting probeert de top een ordeningsprincipe vast te houden, dit te perfectioneren en elke poging tot decentrale oplossingen te ontmoedigen. Wanneer dit niet blijkt te werken wordt een ander ordeningsprincipe gekozen. Zo pendelen veel organisaties tussen nu eens centraal, dan weer een tijd decentraal. Gedacht vanuit paradoxen daarentegen kiest een directie weliswaar voor een ordeningsprincipe maar zonder decentrale tendensen kort te sluiten. Een dergelijke directie realiseert zich hoezeer centralisatie en decentralisatie uiteindelijk twee gezichten zijn van dezelfde werkelijkheid en probeert dit niet te reduceren tot een van beide gezichten.

Wanneer we redeneren vanuit een schijnbare tegenstelling waaronder een onderlinge samenhang ligt, geven we die illusie van een snel of ondubbelzinnig antwoord op. De aandacht verschuift naar een begrip van de dynamiek in een organisatie, een zoekend hanteren van de uitersten en het zoeken naar criteria die we willen aanleggen. De aandacht is meer gericht op helder zicht op organisatieprocessen en de eigen rol daarin dan op de ene juiste aanpak of op beheersing.

3.2. Niet dogmatisch denken

Een tweede overweging voor het benaderen van organisatievraagstukken als paradoxen is dat zij ons prikkelen om niet eenzijdig of dogmatisch te kijken. Weliswaar zijn we in het westen zo langzamerhand gewend geraakt aan de gedachte dat 'de' waarheid niet bestaat, dat 'waarheid' als begrip onbruikbaar is geworden. Toch zijn velen van ons in de praktijk nog steeds op zoek naar die onomstotelijke waarheid, dat enige juiste uitgangspunt waardoor het klip en klaar helder wordt wat ons te doen staat. In organisaties vertaalt zich dat vaak in 'het

beste recept om te concurrent te verslaan' of 'de beste oplossing voor de huidige problemen'. De congresindustrie speelt daar handig op in door te appelleren aan deze hoop en steeds weer een nieuwe goeroe te voorschijn te toveren die aan die verwachting zou kunnen voldoen. Ook uitgeverijen van managementboeken werken mee aan deze cultuur van hypes. De 'balanced score card' is nog niet binnengehaald of 'customer relations management' dient zich aan, om even snel te worden ingeleverd voor de 'competentiemanagement'-mode. De modes fungeren vaak als dogma tot het moment dat ze worden ingeruild voor een volgend dogma. Door het denken in termen van paradoxen kunnen we een dergelijke eenzijdige blik voorkomen. In het taoïsme geven de leermeesters hun leerlingen vaak een paradoxale uitspraak om zich op te bezinnen. Door hun leerlingen te trainen in paradoxen wordt voorkomen dat zij zich hechten aan een waarheid of zich vastklampen aan een overtuiging. Men leert om niet te denken in termen van of het een of het ander. Het taoïsme gaat er vanuit dat het ene uit het andere kan ontstaan en dat een kern van het ene zich in het andere bevindt (dit wordt gevisualiseerd in het yin-yang symbool). De gemiddelde leidinggevende laat zich in de praktijk leiden door lang geleden gevormde overtuigingen en gewoonten ("zo doe je dat"). Het gaat er om ook in organisaties vastgeroeste overtuigingen te onderkennen en een bredere blik te ontwikkelen. Als het ware zich voortdurend bewust te zijn van het geheel, ook wanneer de aandacht ligt bij een van de uitersten. Volgens het taoïsme bereikt een mens pas rijpheid als hij in staat is om te ondergaan, te beleven, iets te begrijpen van datgene wat paradoxaal blijkt.

3.3. Spirit

Tot slot geven paradoxen toegang tot vitale levenskracht ('spirit'). Juist door de niet te reduceren dubbelheid en de bijbehorende worsteling wordt een laag dieper in de organisatie aangesproken. Wat leeft er hier werkelijk? Welke dynamiek speelt zich hier af? Welke ervaringen hebben wij? Hoe verbinden wij twee ogenschijnlijk tegengestelde zaken? In een organisatie waar men met blauwdrukken werkt wordt weinig creativiteit gegenereerd, evenals in een organisatie die uitsluitend in termen van ontwikkeling denkt. Juist een organisatie die blauwdrukken en ontwikkeling allebei tot hun recht wil laten komen, worstelt, zoekt naar niet voor de hand liggende wegen. Daar wordt het meest de levenskracht van mensen aangesproken, hun creativiteit en betrokkenheid gevraagd. Daar wordt een appèl gedaan op de wijsheid en ervaring van alle mensen.

Door een of-of keuze ontkent men de spanning die tussen beide zijden bestaat. Juist die spanning geeft energie en levenskracht. De Amerikaanse schrijver Briskin schetst een beeld van het verdwijnen van de ziel uit het Amerikaanse bedrijfsleven. Hij zegt: "Wat de ziel in organisaties doodt is de wens om de paradox in tweeën te klieven, een van de twee kanten te negeren of de spanning tussen beide zijden te negeren" (Briskin, 1998). Volgens hem is het juist de spanning tussen uitersten die de ziel van een organisatie levend houdt. Juist door het kunnen laten bestaan van enerzijds strakke sturing en anderzijds een coachende leiderschapsstijl wordt de creativiteit in een organisatie gevoed. Wanneer er geen vastomlijnd antwoord hoeft te zijn is er ruimte waarin iets (nieuws) kan ontstaan en wordt de bezieling van mensen aangewakkerd.

Het ontkennen van één zijde van de medaille ten behoeve van de andere (zoals het laten prevaleren van ratio ten koste van gevoel) doodt de inherente levenskracht in een organisatie. Zo kan de eenzijdige nadruk op planning en control in organisaties er wel eens de oorzaak van zijn dat zoveel leidinggevendenden erover klagen "dat ze hun mensen niet meer in beweging krijgen". Anders dan het klassieke 'planning & control'-denken zegt, is het de taak van de

leidinggevende niet om de creatieve spanning te laten verdwijnen, maar eerder om deze op te zoeken, te voeden en in goede banen te leiden.

4. Omgaan met paradoxen

Het voorgaande kan de indruk wekken dat het hanteren van paradoxen een moeilijke en vage aangelegenheid is, waar leidinggevendenden gewoonweg de tijd niet voor hebben. Zij moeten wel snelle antwoorden hebben om knopen te kunnen doorhakken en alert te kunnen reageren. Toch bestaan er in de context van organisaties veel structurele problemen die zich niet op die wijze laten oplossen, zoals een gebrek aan innovatieve kracht, een hoog ziekteverzuim, een geringe doorstroming van vrouwen en allochtonen naar managementposities, demotivatie van professionals, ondoorzichtige en trage besluitvorming, versnippering van energie en langs elkaar heen werken, enzovoorts. Bij dergelijke complexe problemen ligt een eenduidige oplossing niet voor de hand. Wellicht dat het denken in termen van paradoxen, dat meer recht doet aan die complexiteit en ambiguïteit, een ingang kan vormen om deze problemen 'te hanteren'.

Maar hoe doe je dat? Hoe ga je om met paradoxen in de context van een organisatie? Ik beschrijf hier een viertal strategieën.

4.1. Aanvaarding

Een eerste strategie, en eigenlijk het begin van elke andere strategie in het hanteren van paradoxen, is het leren aanvaarden van de paradoxale aard van organisatieverschijnselen. Dat wil zeggen, het beseft dat alles (het hele leven) in wezen verbonden is maar zich 'gespleten', als een serie van niet-samenhangende verschijnselen, aan ons voordoet. Het paradoxale karakter van het leven aanvaarden houdt in dat je de hoop opgeeft dat er een simpel instrument is waardoor de gespletenheid wordt opgeheven. Maar tegelijkertijd niet wanhoopt, in het beseft dat - hoewel dat niet altijd zichtbaar is - er een zinvolle samenhang bestaat. Het gaat hier om het aanvaarden van juist die dubbelheid. Leren leven met paradoxen is eigenlijk leren leven met ambiguïteit: het beseft dat mensen niet in een hokje te plaatsen zijn, dat wat je goed communiceert desondanks anders begrepen kan worden, dat de zaken waar je sterk voorstander van bent, toch ook nadelen hebben, dat soms irrationele gebeurtenissen het succes van een nieuw product bepalen en niet logische en rationele beslissingen, dat betekenissen voortdurend verschuiven waardoor - ondanks heldere informatie- toch onduidelijkheid kan ontstaan.

Aanvaarden van paradoxen is accepteren dat sommige dingen niet oplosbaar zijn en dat er voor talloze zaken niet een juiste aanpak is. Het gaat om de aanvaarding dat we misschien nooit zullen weten wat goed is, zonder daardoor nihilistisch of cynisch te worden.

Om te komen tot een dergelijke aanvaarding zijn vaak jaren nodig. Paradoxen zijn dan ook met name moeilijk voor jonge, ambitieuze leidinggevendenden. Zij willen de wereld om zich heen graag naar hun hand zetten, zijn dan sterk doelgericht en gaan daarin soms voorbij aan het meer complexe karakter van de werkelijkheid. De meesten leren dat de soep niet zo heet wordt gegeten als zij wordt opgediend. Maar we kunnen ons afvragen of jonge talentvolle leidinggevendenden niet meer gesteund kunnen worden door in de opleiding reeds aandacht te besteden aan het paradoxale karakter van organisatieverschijnselen. Daarnaast is het zinvol hen te koppelen aan een meer ervaren mentor, zodat gebruik wordt gemaakt van de levenservaring die in de organisatie aanwezig is.

Het aanvaarden van paradoxen uit zich onder andere in een zekere bescheidenheid, bijvoorbeeld door het relativeren van hooggestemde en vaak pretentieuze reorganisatieplannen of door recht te doen aan de onzekerheid waarmee strategische plannen zijn omgeven en ze niet voor te stellen als een doortimmerd voorstel.

Acceptatie kan ook blijken uit een zekere onthechting van standpunten, het niet vastklampen aan een overtuiging. Het taoïsme zegt niet voor niets: als je denkt dat je het hebt, dan heb je het niet. Een leidinggevende die duidelijk inzet op een bepaalde strategie, maar nog steeds een alternatieve strategie in het hoofd kan houden of zelfs tegenargumenten voor zijn strategie naar voren kan brengen, geeft blijk van die wijsheid.

Het gaat er dus om steeds het geheel te zien in al zijn nuances (dit in tegenstelling tot dilemma's die vragen om een duidelijke stellingname, die men bereid is te verdedigen en waarvoor men blijft staan). Het ene is waardevol, maar het andere uiterste is dat ook.

Rationeel tot een beslissing komen is goed, maar intuïtie draagt ook veel bij. In je eentje de kar trekken is prima maar je moet ook een teamspeler blijven. Het een is niet beter dan het ander.

4.2. Confrontatie

De confrontatie met een paradox aangaan houdt in dat een leidinggevende de beide uitersten opzoekt en echt leert kennen. Neem nou de paradox doelgerichtheid versus procesgerichtheid. Elke leidinggevende heeft wel een beeld bij beide uitersten en iedereen heeft, door zijn persoonlijkheid en eigen stijl, een zekere voorkeur. Sommige leidinggevers zijn sterk ambitieus en gericht op het realiseren van uitdagende doelen. Anderen zijn van nature meer gericht op de kwaliteit van de relaties en de manier van samenwerken. Weer anderen vinden samenwerken leuk, mits het maar tot een resultaat leidt.

Door elk van deze voorkeuren is er een grotere bekendheid met de ene kant van de paradox dan met de andere. Vaak is er een stereotype beeld van de relatief onbekende kant. Iemand die zich meer thuis voelt bij resultaten bestempelt procesgerichtheid bijvoorbeeld als 'vaag', 'soft' of zelfs als 'navelstaarderij'. Andersom kan iemand die geneigd is tot meer procesmatig leiding geven doelgerichtheid afdoen als 'een keiharde mentaliteit' of 'obsessief en streberig'. Ik ben leidinggevers tegengekomen die denken dat als ze wat zouden loslaten van hun dwingende sturing, ze 'alles maar moeten laten gebeuren'. Een dergelijke stereotypering kan leiden tot het vermijden van één kant of het doorslaan naar de andere kant.

Onbekendheid met de uiterste polen leidt tot dergelijke stereotyperingen. Deze strategie in het hanteren van de paradox bestaat er uit je te verdiepen in de voor jou onbekende kanten van de paradox. Dat kan door rond te kijken bij andere leidinggevers, zich in te leven in een andere manier van werken, anderen te vragen naar hun drijfveren, experimenten aan te gaan, zich bewust te worden van hun eigen beelden en van gemeenschappelijke beelden. Wat versta je als leidinggevende zelf eigenlijk onder 'sturen' of 'loslaten'? Wat is voor jou chaos, wat orde?

Niet alleen onbekendheid maar ook angst voor de uitersten houdt mensen tegen om een paradox ten volle onder ogen te zien. Er zijn leidinggevers die nooit helemaal los durven laten, altijd nog een garantie inbouwen waarop ze kunnen terugvallen. Of mensen die nooit helemaal alleen durven staan, ergens voor gaan staan en hun nek daarvoor uitsteken. Zich altijd achter anderen verschuilen of desnoods samen met iemand anders opereren. Zo zorgt een leidinggevende die streeft naar harmonie ervoor, dat hij conflicten overal uit de weg gaat en altijd een veilige middenweg bewandelt, hetgeen ten koste gaat van zijn effectiviteit in complexe organisatievraagstukken.

De ervaring van uitersten maakt leidinggevendenden minder bang, geeft hen een breder repertoire, maakt hen flexibeler en geeft hen (paradoxaal genoeg) tegelijk meer grond onder de voeten.

De strategie van 'confrontatie aangaan met de paradox' houdt ook in dat je de spanning tussen beide uitersten groter maakt. Je zet de uitersten als het ware scherper tegenover elkaar. Voor leidinggevendenden die geneigd zijn tot compromis kan dat een leerzame ervaring zijn. Een voorbeeld is de paradox 'je ware zelf laten zien' versus 'jezelf profileren of verkopen'. Veel leidinggevendenden ervaren een druk om te laten zien dat zij maar een gewoon mens zijn, net als alle anderen. Tegelijkertijd is er in veel organisaties de competitieve druk om jezelf zo goed en krachtig mogelijk te presenteren, je successen uit te buiten en de aandacht te vestigen op je sterke kanten. Deze beide vormen van druk leiden er soms toe dat een leidinggevende een soort gemiddelde opzoekt, niet te kwetsbaar maar ook niet te scherp geprofileerd. Zo iemand kan de spanning tussen beiden groter maken door in sommige situaties veel sterker dan voorheen zijn masker af te zetten en in andere situaties sterker dan voorheen zich als krachtige leider te profileren.

Juist door die uitvergroting kan iemand ontdekken dat beide aspecten uiteindelijk een deel van het andere in zich hebben. Iemand die zich heel kwetsbaar toont maakt daarmee vaak juist indruk. Iemand die zijn ego sterk etaleert laat daarmee juist iets zien van zijn angst of onzekerheid.

Deze strategie is er vooral op gericht dat leidinggevendenden zichzelf beter leren kennen en daarmee meer kunnen openstaan voor de verschillende (met elkaar in tegenspraak lijkende) kanten in andere mensen. Zo leren ze om meer begrip op te brengen voor uiteenlopende vormen van menselijk gedrag en dat er vele wegen zijn die naar Rome leiden.

4.3. Overstijgen

De derde strategie in het omgaan met paradoxen is het (tijdelijk) overstijgen van de tegenstelling. Elke leidinggevende kent wel momenten waarop beide uitersten van een paradox hand in hand gingen. Momenten, waarin je juist door je collegiaal op te stellen individuele erkenning kreeg, of juist door de aandacht naar binnen te richten effectiever naar buiten kon optreden.

Deze momenten kunnen spontaan of toevallig optreden. Maar juist op die momenten beseffen we vaak met een flits een diepere samenhang. We gaan door de ervaring iets in een nieuw licht zien. De betekenis van een paradoxale situatie verandert. De tegenstelling bestaat nog wel maar wordt niet meer als zodanig ervaren. Een leidinggevende die stilstaat bij de zinloosheid van veel processen in zijn organisatie, zich toestaat de wanhoop hierover te voelen en zich realiseert hoe nietig hij als een van de vele leidinggevendenden is, kan juist daardoor een besef krijgen voor wat hij bij te dragen heeft, wat hij kan betekenen voor zijn organisatie. Door die ervaring krijgt hij nieuw inzicht in de (paradoxale) aard der dingen. Een paradox overstijgen betekent dat we een andere context (soms zelfs een ander paradigma) vinden waarbinnen de tegenstelling niet meer als tegenstelling bestaat.

De ervaring dat een paradox wordt overstegen kan slechts tijdelijk zijn. Het kan ook het gevolg zijn van een inval of een toevalligheid. Door een plotselinge samenloop van omstandigheden leren we de situatie ineens anders te beschouwen. Maar ook door studie of grondige beschouwing van de paradox kan er geleidelijk een ander perspectief ontstaan. Zo kan een leidinggevende na jaren worstelen met de vraag of hij wel een 'leider' is (en wil zijn) inzicht krijgen in de paradox voorbestemdheid en vrije wil. Door dat inzicht kan hij zich neerleggen bij zijn unieke kanten maar ook bij de grenzen zijn van zijn persoonlijkheid. Tegelijkertijd is hij in staat om in volle vrijheid de keuze te maken voor de ene of andere functie.

4.4. Spelen met paradoxen

Een vierde strategie, die een zekere mate van training in de voorgaande strategieën vereist, is het strategisch inzetten van paradoxen, door te spelen met de paradoxale aard van een situatie. Iemand die beseft dat onder de uiterlijke tegenstelling een eenheid schuilgaat, kan bewust gebruik maken van de paradoxale aard der dingen. Zo kun je op een paradoxale manier interveniëren in een situatie. Paradoxaal interveniëren houdt dan in dat je de aanpak kiest die je gewoonlijk juist niet zou kiezen of die de ander juist niet verwacht. Je kunt bijvoorbeeld meegaan in de klachten van een medewerker in plaats van ze te weerleggen (“ja inderdaad, daar heb ik ook last van, vervelend is dat, vind je niet?”). Je kunt de klachten zelfs aandikken, groter maken, waardoor er voor de ander ruimte ontstaat om de klacht te relativieren. Je gaat dan helemaal aan de andere kant van de lijn staan.

Door een totaal onverwachte insteek te kiezen ontstaat er een nieuwe dynamiek in de situatie. Beide gesprekspartners worden geprikkeld om anders dan voorheen te reageren. Net als een ezel, die je vooruit krijgt door hem aan zijn staart te trekken. Andere voorbeelden: In een discussie waarin je meestal degene bent die op de rem trapt juist stimuleren dat er tempo wordt gemaakt. In een aanvaring over een fout waarvan je vindt dat het de schuld van de ander is, vrijelijk de verantwoordelijkheid op je nemen. Wanneer iedereen het zonder veel discussie eens lijkt te zijn een afwijkend standpunt verdedigen (ofwel advocaat van de duivel spelen). Een absurde oplossing adviseren in plaats van een haalbare, zoals men van jou verwacht. Door het spelen met paradoxen haal je jezelf uit een comfortzone en prikkel je de ander om dat ook te doen. Door een paradoxale interventie wordt de spanning tussen beide kanten aangesproken en dat zorgt - we zagen het al eerder - voor dynamiek en levenskracht. Vaak klaart de lucht op, mensen moeten lachen om de absurditeit van hun gedrag, hun problemen of van de situatie. Een leidinggevende die kan spelen met de paradoxale aard van organisatieverschijnselen brengt lucht en een levenskrachtige dynamiek in de organisatie.

4.5. Leren leven met paradoxen

Bovenstaande strategieën om paradoxen te hanteren zijn vaak het gevolg van jarenlange oefening. Ze ontstaan niet vanzelf en ze ontstaan niet gemakkelijk. Met name voor leidinggevenden gaat het hanteren van paradoxen vaak gepaard met gevoelens van onzekerheid, ongeduld en frustratie. Leidinggevenden die zijn getraind in een dualistische wereld (of-of) is het moeilijk te aanvaarden dat de waarheid vele gezichten heeft. Velen zijn te sterk geworteld in het paradigma van of-of. Zij houden vast aan de klassieke opvatting dat elke fenomeen in de organisatie uiteindelijk met goed en rationeel nadenken onder controle te krijgen is.

Bewust leren leven met paradoxen is nu juist die controle loslaten, gaan onderzoeken, de uitersten in jezelf leren kennen, oplossingen voor problemen laten rijpen, afscheid nemen van lang gekoesterde opvattingen, als een schaker meerdere opties open houden. Voor veel leidinggevenden betekent dat niets minder dan hun wereld op zijn kop zetten. Leren managen vanuit een paradoxale kijk kan er voor de buitenwereld uitzien alsof de leidinggevende heen en weer zwalkt en soms doorslaat van het ene uiterste naar het andere uiterste. Natuurlijk zal een leidinggevende die leert los te laten af en toe de touwtjes weer strak aantrekken in de angst dat anders alles hem ontglipt. Dan weer zal hij alles aan zijn collega's overlaten om vervolgens te constateren dat loslaten niet betekent dat hij de boel er bij neer gooit of bij anderen legt. Door deze heen en weer beweging (hoe lastig ook voor zijn omgeving!) leert de leidinggevende hoe beide uitersten samenhangen.

5. Implicaties voor het ontwikkelen van leiderschap

Ik heb hierboven getracht niet alleen duidelijk te maken welke rol paradoxen spelen in de praktijk van leidinggevenden maar ook op welke wijze het denken in termen van paradoxen hen zou kunnen ondersteunen bij het uitvoeren van hun taak. Een dergelijke vaardigheid zou volgens mij dan ook onderdeel moeten uitmaken van opleidingsprogramma's voor leidinggevenden en van interne programma's die beogen leiderschap verder te ontwikkelen (zoals MD-programma's). In deze laatste paragraaf wil ik enkele suggesties aanreiken voor het integreren van paradoxaal denken in dergelijke programma's.

Om paradoxen te kunnen hanteren en te kunnen omgaan met complexiteit en dubbelzinnigheid dienen leidinggevenden een behoorlijke mate van inzicht in zichzelf te hebben.

Naast kennisoverdracht, het bestuderen van praktijkcases en het oefenen van vaardigheden is het dan ook belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan deze intrapersoonlijke ontwikkeling. Hulpmiddelen daarbij zijn persoonlijkheidstypologieën zoals het enneagram, modellen die verschillende lagen in de persoonlijkheid onderscheiden, zoals de niveaus van Bateson of het Zandlopermodel (Schuijt, 2001). Ook benaderingen die de autobiografie van een cursist centraal stellen kunnen een bijdrage leveren.

Leidinggevenden hebben begeleiding nodig die erop gericht is, onderbelichte gebieden te leren kennen en in zichzelf te verzoenen, om als het ware de uithoeken van de eigen ziel te leren kennen. Dit vraagt van de begeleider een coachende rol, waarbij indringende vragen worden gesteld die onder de oppervlakte gaan (zoals vragen naar aannames, mensbeeld en diepere overtuigingen). Juist schaduwzijden (gebieden die iemand naar de achtergrond heeft verdrongen) verdienen aandacht. Zo zijn managers veel meer bekend met opbouwen en initiëren dan met afbreken en stoppen. Kennismaken met verschillende manieren van (al dan niet constructief) afbreken, het onderzoeken van (morele) overtuigingen die afbreken verhinderen en het onder ogen zien van afbrekend gedrag naar anderen helpen de cursist om de uitersten in zichzelf te verkennen.

Naast coachen gericht op het verkrijgen van een verdiept inzicht in zichzelf, moet de begeleiding de cursist gelegenheid geven om paradoxale waarheden te ervaren. Juist de dubbelheid van eenheid en tegenstrijdigheid kan men soms niet uitleggen maar des te beter ervaren. Door het gebruik van de stem bijvoorbeeld kunnen cursisten de werking van een paradox als 'autonoom samenwerken' ervaren. Juist wanneer ik mijn eigen natuurlijke stem vind kan ik een goede bijdrage leveren aan samenzang. Juist door samen te zingen kan ik in contact komen met de eigenheid van mijn stem. Een ander voorbeeld: door vormen als boogschieten of jongleren kunnen cursisten aan den lijve ervaren hoe de paradox loslaten en sturen werkt. Wie aandachtig een pijl richt en aan de boog laat ontsnappen voelt dat loslaten en sturen tegengesteld lijken maar het in werkelijkheid niet zijn.

Tevens is het zinvol om veel tijd te besteden aan het uitwisselen van denkbeelden. Tenslotte zijn leidinggevenden tijdens hun werk zelden in de gelegenheid om een vraagstuk van allerlei kanten te kunnen bekijken. Het uitwisselen van denkbeelden met elkaar leidt tot bewustwording van de eigen uitgangspunten en vooronderstellingen. In de confrontatie van denkbeelden met anderen leert men de eigen aannames doorzien en vastgeroeste 'waarheden' af te pellen. Zo kwam een manager er achter dat hij altijd uitging van het goede in de mens. Het was voor hem een eye-opener dat hij mede door deze houding fraude op zijn afdeling mogelijk had gemaakt.

Uitwisseling draagt er voorts toe bij dat leidinggevendenden factoren of nuances zien die voor hen tot dan toe wellicht blinde vlekken vormden. Een leider die enthousiast en gedreven is gaat er misschien aan voorbij dat juist achterover zitten meer beweging bij zijn personeel kan genereren. Daar is wel een onderzoekende houding voor nodig en de vaardigheid om in dialoog met elkaar te zijn in plaats van in discussie. Het is de taak van de begeleider om een leerklimaat te scheppen waarin cursisten worden aangemoedigd tot reflectie, onderzoek naar uithoeken van de eigen ziel, de confrontatie aangaan met diepere overtuigingen.

Ten aanzien van de vorm is het bij het opzetten van het programma van belang om bij de keuze van een kader en van centrale uitgangspunten waakzaam te zijn op simplificerende benaderingen, die de complexe organisatiewereld teveel dreigen te reduceren. Ook bij het selecteren van gastdocenten en te bestuderen managementtheorieën is het zaak om een te grote eenzijdigheid te voorkomen.

Stilstaan bij de paradoxale aard van veel organisatieverschijnselen vraagt om een sfeer van verdieping. Programmaonderdelen van korte duur maken het lastig om die diepte te kunnen bereiken. Ook een grote hoeveelheid aan input kan een dergelijke bezinning verhinderen. Zorg dat er in het programma voldoende ruimte is voor reflectie.

Het proces van leren omgaan met paradoxen kan gevoelens van onzekerheid, ongeduld en frustratie oproepen. Zorg dat deze kunnen worden geuit in individuele gesprekken maar mogelijk ook een plek hebben in het programma zelf.

Literatuur

Briskin, A., (1998). *The stirring of soul in the workplace*. San Francisco, Berrett-Koehler.

Fijlstra, R. & H. Wullings, (1996). *No-nonsense met een hart*. Schiedam, Scriptum.

Handy, Ch. (1994). *The age of paradox*. Boston. Boston, Harvard Business Press.

Kouzes, J. & B. Posner, (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco, Jossey-Bass.

Muijen, J. van, (2003). *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Nyenrode publicatie.

Quinn, R. (1991). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, Jossey-Bass.

Schuijt, L., (2001). *Met ziel en zakelijkheid*. Schiedam, Scriptum.

Lenette Schuijt (1959) is organisatiekundige en werkt ruim zestien jaar als managementtrainer en executive coach. Sinds 1991 is ze directeur van Crystal River Consultancy, bureau voor management training en coaching in Amersfoort. Zij is auteur van onder andere *Met ziel en zakelijkheid* (Scriptum, 2001), *De kracht van bezieling* (Scriptum, 1999), *Verkopen met hart en ziel* (Kluwer, 2000) en *25 vaardigheden voor adviserend verkopen* (Samsom, 2000)

E-mail: l.schuijt@crystalriver.nl