

# De kunst van paradoxaal leiderschap

## Hoe duurzaam omgaan met tegenpolen?

*Investeren of besparen? Expanderen of terug naar de kern? Visionair of opportunistisch? Integraliteit of specialisatie? Ondernemerschap of compliance?... Leiders worden dagelijks geconfronteerd met het spanningsveld tussen tegengestelde benaderingen. Ze voelen daarbij vaak de noodzaak om een 'eenduidige keuze' te maken want dat geeft duidelijkheid en houvast. Maar is dat wel nodig... en leidt dit wel tot effectieve en duurzame oplossingen?*

Veel van de huidige problemen waar we in organisaties en in de wereld mee worstelen zijn een direct gevolg zijn van deze hoekige 'of/of'-manier van denken. De extreem snel veranderende wereld van vandaag met zijn grote mate van complexiteit en onderlinge afhankelijkheden, vraagt om leiders die niet strak één bepaalde eenzijdige koers aanhouden maar vloeiend weten te schakelen en balanceren tussen tegengestelde krachten. Een duurzame aanpak is er één waar twee tegengestelde krachten elkaar in evenwicht houden of waar er door de synthese van twee tegenpolen een nieuwe, creatieve paradox ontstaat: spelend presteren, dienstbaar leiderschap, nederige trots, gedisciplineerde chaos...

### Waarom werkt de huidige 'of/of'-benadering niet meer?

Het eenzijdig sturen op slechts één pool leidt tot een aantal problemen:

- **Zwalkend beleid:** ongecontroleerd heen en weer slingeren tussen extremen. Bijvoorbeeld van strak centraal aangestuurd, naar sterk gedecentraliseerd naar wederom sterke centrale controle. Of, een bedrijf dat haar oorspronkelijke pionierscultuur rigoureus aan banden legt door alles in procedures vast te leggen, om daarna weer sterk in te zetten op programma's die het wegebbende ondernemerschap en de creativiteit moeten stimuleren. Pas als de koers al veel te ver doorgeschoten is in één bepaalde richting wordt het roer bruusk omgegooid en wordt er eenzijdig in de andere richting gestuurd...
- **Slecht werkende ketens:** we brengen tegengestelde krachten die elkaar in evenwicht moeten houden (innovatie/instandhouding, naar buiten gericht/naar binnen gericht, investeren/besparen, bedenken/uitvoeren, creativiteit/compliance...) onder in aparte afdelingen. Op zich is dat prima, maar deze afdelingen hebben de neiging om zich vooral op de eigen (deel)doelstellingen te richten en minder op de werking van het geheel. Begrijpelijk want deze afdelingen worden vaak alleen maar op hun eigen eenzijdige deeldoelstellingen afgerekend. Resultaat zijn slecht werkende ketens van afdelingen die langs elkaar heen werken of elkaar zelfs tegenwerken: marketing versus productie, projecten versus going concern, verkoop versus juridisch, onderzoek & ontwikkeling versus financiën...
- **Verlamme dilemma's:** we voeren eindeloze en onvruchtbare discussies over de beste weg voorwaarts. Moeten we kosten reduceren of juist investeren? Moeten we onze organisatie pragmatisch stap-per-stap veranderen of juist doorpakken met een ambitieus masterplan? Moeten we top-down maatregelen nemen of juist bottom-up initiatieven stimuleren? Moeten we via de structuur de mens veranderen of via de mens de structuur

aanpassen? Er blijkt nooit één juist antwoord te zijn.

- **Inspiratieloze oplossingen:** als we dan toch tegenpolen met elkaar trachten te verzoenen, komen we vaak niet verder dan slappe compromissen.

Kortom, een 'of/of'-manier van denken en handelen leidt vaak tot een verspilling van middelen, tijd en geld, tot suboptimale oplossingen en vaak ook tot een onverantwoorde vernietiging van waarde.

### **Paradoxaal leiderschap of het consequent hanteren van een 'en/en'-perspectief**

De complexiteit van de business en maatschappelijke uitdagingen van vandaag vereist een meer gebalanceerde 'en/en'-aanpak, waarbij tegenpolen als fundamenteel gelijkwaardig worden beschouwd. Tegengestelde krachten zijn telkens nodig om tot een evenwichtige en duurzame oplossing te komen en elk probleem van enig belang kan effectief aangepakt worden door de twee kanten van de medaille in het spel te betrekken.

Deze verschuiving van 'of/of' naar 'en/en' is niet slechts een mooi en wenselijk verlangen, maar is zich in de praktijk al volop aan het voltrekken. Zo zijn grenzen in de 21<sup>ste</sup> eeuw bovendien in een snel tempo aan het vervagen: bijv. tussen werk en privé (het nieuwe werken), tussen de organisatie, de klanten en de leveranciers (co-creatie en partnerships), tussen afval en grondstof (cradle-to-cradle). Het wordt steeds belangrijker om het "hokjesdenken" te verlaten en ons deze combinatie-cultuur eigen te maken. Dit betekent dat we steeds inclusiever moeten leren denken en handelen en leren omgaan met dubbelzinnigheid en tegenstrijdigheid.

Dit vereist leiderschap vanuit een 'en/en'-perspectief. Dit 'paradoxaal leiderschap' betekent een behoorlijke verschuiving in de manier waarop we business leiden en maatschappelijke vraagstukken benaderen. Enkele voorbeelden:

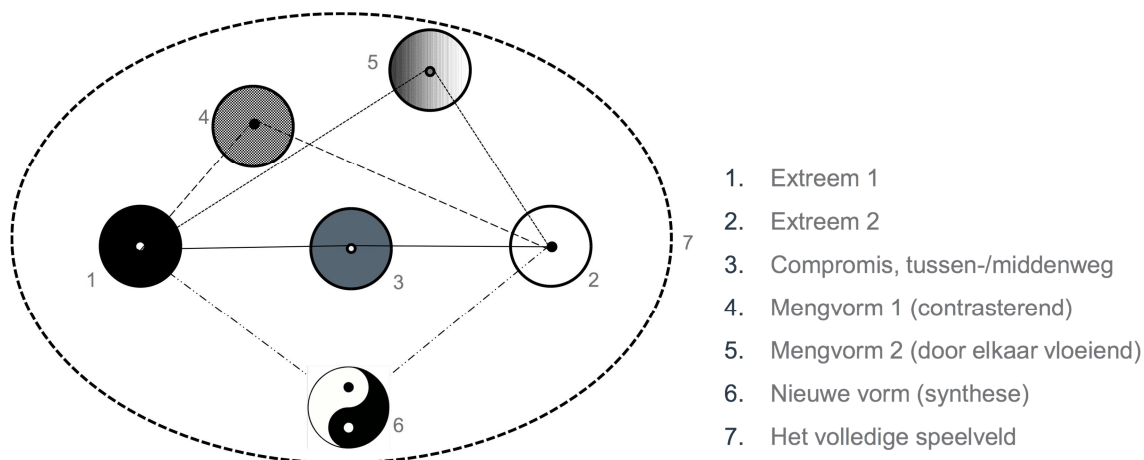
- **Verbinding:** een paradoxaal leider zal eerder gericht zijn op het zoeken van verbinding dan op het uitvergroten van het verschil. In deze lijn zal hij/zij ook trachten tegengestelde belangen te verenigen, zoals bijvoorbeeld tussen de belangen en aspiraties van medewerkers en de belangen en aspiraties van de organisatie;
- **Inclusieve verandering:** een paradoxaal leider stelt zich de vraag hoe ook de sterke punten van 'het oude' kunnen worden bewaard en verrijkt met 'het nieuwe', in plaats van te kiezen voor een tegenovergestelde koers als zijn/haar voorganger en daarbij het oude - als deel van het probleem en niet van de oplossing - overboord gooit.
- **Co-creatie:** een paradoxaal leider zal eerder geneigd zijn te kiezen voor nieuwe vormen van samenwerking en partnerships, dan binnen de traditionele organisatiegrenzen te blijven hangen.
- **Duurzaamheid:** een paradoxaal leider is op zoek naar integrale en duurzame oplossingen. Bijvoorbeeld, hoe kunnen we economische groei koppelen aan ecologische beperkingen?; hoe korte termijn rendement koppelen aan de gezondheid van het bedrijf op de lange termijn? Hoe kunnen we bedrijfseconomische, ecologische, sociale en spirituele doelen laten samenkomen?

## Zwart, wit en vooral veel tinten grijs

Paradoxaal leiderschap is echter meer dan een aantal 'andere' standpunten op inhoudelijke vraagstukken. Want ook die kunnen verstarren tot dogma's. Veel fundamenteeler gaat het om een andere manier van kijken naar de werkelijkheid en hoe met tegenpolen om te gaan.

Verandering hierin begint bij onszelf. Het is essentieel om eerst bewust en gebalanceerd met onze eigen polariteiten te leren omgaan alvorens te willen 'sleutelen' aan de polariteiten van medewerkers en systemen. Binnen en buiten zijn onlosmakelijk verbonden.

Flexibel en vloeiend omgaan met tegenpolen wil zeggen dat je als leider niet vastzit in deze of gene positie van een bepaalde polariteit, maar dat je steeds het hele speelveld kan overzien. Uitgangspunt daarbij is dat alle posities in principe evenwaardig zijn. Dit is gevisualiseerd in onderstaande figuur.



Het speelveld beperkt zich niet tot de extremen en de middenpositie, maar geeft juist een heel breed pallet aan mogelijkheden. Ten aanzien van de polariteit 'creatief experimenteren' vs. 'de regels volgen' heb je niet alleen de vrolijke anarchie (positie 1), de strakgetrokken bureaucratie (positie 2) of een gematigde tussenpositie (positie 3). Er zijn ook tal van mengvormen en combinaties denkbaar (posities 4 en 5), zoals: 'binnen de onwrikbare grenzen van het gedefinieerde kader is er vrije ruimte voor een diversiteit aan initiatieven' of 'er is vrijheid om met nieuwe ideeën te komen; maar zodra een van deze nieuwe ideeën gekozen is, zal er met toewijding en vasthoudendheid gewerkt worden aan de uitvoering'. Misschien is het zelfs mogelijk om beide tegenpolen op een hoger niveau tot een nieuwe synthese te brengen (positie 6), waardoor er een nieuwe vorm kan ontstaan, zoals ondernemende bureaucratie of geleide anarchie. De mogelijke combinaties tussen de tinten zwart, wit en grijs worden enkel beperkt door onze verbeelding.

Dit betekent dus niet dat er één bepaalde voorkeurspositie zou zijn (bijv. een van beide extremen of de 'gouden middenweg'). Alle posities zijn goed en bewust evenwaardig, als ze maar bewust gekozen zijn en slechts tijdelijk van aard zijn. Welke positie je kiest, hangt af van de situatie. Deze situationele aanpak betekent dat we losser komen te staan van eenduidige en strakke principes. Hoewel paradoxaal, geldt ook daar het 'en/en'-principe: in bepaalde situaties (zoals bijvoorbeeld crisissen) kunnen eenduidige en strakke principes en zwart-wit 'of/of'-denken juist wel weer erg bruikbaar zijn.

## Paradoxaal leiderschap: hoe doe je dat nu?

In theorie een mooi concept, maar hoe doe je dat nu praktisch? Hieronder een tiental manieren om paradoxaal leiderschap in de dagelijkse praktijk te brengen:

1. **Polariteiten herkennen:** soms zit jij, je team, je afdeling, je organisatie of de organisatie - zonder het te beseffen- gevangen in een bepaalde polariteit, als gevolg van een onevenwichtige en gewrongen relatie met één of met beide tegenpolen. Er ontstaat bijvoorbeeld een polarisatie tussen twee afdelingen, teams of individuen. Hoe meer de ene geneigd is risico's te nemen, hoe meer de andere op de rem gaat staan. Of er vindt een steeds terugkerende slingerbeweging plaats tussen tegenpolen. Bijvoorbeeld een directieteam dat de uitvoering van de strategie zonder veel sturing delegeert aan zijn middelmanagement, vervolgens vaststelt dat het middelmanagement het niet goed oppakt en het dan weer helemaal naar zich toe trekt... Of je spreekt medewerkers aan op hun ondernemerschap, maar laat in de praktijk nauwelijks ruimte voor enig initiatief. Vaak is het onderliggende (zich herhalende) patroon onzichtbaar voor de 'spelers in het drama' en richt zich de discussie enkel op de inhoud van de polariteit (de voordelen resp. nadelen van elk van beide polen). Je bewust worden van dit patroon, waar je vaak zelf deel van uitmaakt, is de eerste stap om deze te doorbreken en om tot een meer duurzame synthese te komen.
2. **Balans inbouwen:** weten dat een bepaalde waarde altijd zijn tegengestelde oproept en hier de nodige plaats voor voorzien. Bijvoorbeeld door in een hectische, actiegedreven omgeving structureel voldoende tijd voor reflectie in te bouwen. Of, als je verwacht van je medewerkers dat ze het beste van zichzelf geven en zich volledig inzetten voor de organisatie, ook in hun eigen tijd, dan is het eveneens zaak om hen op het werk de ruimte en tijd te bieden voor het realiseren van hun eigen projecten, voor ontspanning of voor gewoon wat rond te lummelen. Ook de balanced scorecard is een manier om balans in te bouwen, met name in de manier waarop je sturing geeft aan de organisatie. Niet slechts eenzijdig in één richting sturen, maar steeds de balans houden: zowel korte termijn als lange termijn, direct financieel resultaat én toekomstige ontwikkeling, focus op de markt én op de interne processen.
3. **Wendbaar schakelen naargelang de situatie:** je blijft steeds verbonden met beide (alle) tegenpolen (bijv. sturen én loslaten, bestendigen én vernieuwen, groeien én krimpen), maar naar gelang de situatie is het nodig om meer in te zetten op het ene en dan weer op het andere. Dit zijn echter telkens tijdelijke bewegingen, waarbij het er op aankomt dat je je flexibiliteit behoudt en je niet in een bepaalde richting komt vast te zitten.
4. **Het exploreren van nieuwe combinaties en het creëren van synthese:** Het is de creatieve uitdaging om twee tegenpolen met elkaar te verbinden, in elkaar te vlechten of tot een nieuwe synthese te brengen.  
Bij het maken van nieuwe combinaties, zoek je naar manieren om tegenpolen op een nieuwe manier met elkaar te vermengen, maar is elk van beide nog duidelijk afzonderlijk te onderscheiden. Een mooi praktijkvoorbeeld van zo'n mengvorm is een ICT-bedrijf dat van zijn medewerkers vraagt om drie dagen per week aan projecten van het bedrijf te werken. Voor de overige twee dagen biedt het de medewerkers de ruimte om, gebruik makend van

de infrastructuur van het bedrijf, aan eigen (persoonlijke) projecten te werken. Voorwaarde is wel dat medewerkers de resultaten van hun eigen ontwikkeling met elkaar delen. Het resultaat is dat de innovatieve spin-off voor het bedrijf van de eigen projecten groter blijkt te zijn dan die van de opgedragen projecten.

Bij het creëren van synthese ga je nog een stap verder. Je tracht beide tegenpolen op een hoger niveau te verenigen en tegelijk te transformeren tot iets nieuws, zodat ze niet meer in hun oorspronkelijke vorm afzonderlijk te herkennen zijn. Zo kan er iets ontstaan van een heel andere kwaliteit, dat meer is dan de som van de delen: bezielde zakelijkheid, doelgerichte procesgerichtheid, gemeenschappelijke individualiteit, strenge empathie, spelend presteren... Om niet in een contradictie of dilemma terecht te komen, is het noodzakelijk dat je verder kijkt dan de gekende verschijningsvormen en naar de essentie gaat van elk van beide tegenpolen, om ze op een dieper niveau met elkaar te kunnen verbinden. Omdat de nieuwe combinaties en synthesevormen die op die manier ontstaan, de beide tegenpolen in zich verenigen zijn ze duurzamer en vereisen minder bijsturing naar links of rechts dan het hanteren van de beide tegenpolen afzonderlijk.

5. **Soms recht en soms krom sturen:** soms verlopen (complexe) processen niet lineair en is het nodig om naar links te sturen om rechts te kunnen uitkomen en juist het omgekeerde te doen wat je uiteindelijk wilt bereiken. Bijvoorbeeld, hoe meer je iemand tracht te overtuigen, hoe meer deze in de weerstand gaat. Soms is het effectiever om eerst mee te gaan in de denklijn of referentiekader van de ander, deze zelfs nog een slag extremer te stellen, waardoor de ander zelf de beperkingen van zijn positie gaat aankaarten. Rechthoekigheid heeft duidelijk zijn beperkingen. Het is de uitdaging om verder te gaan dan wat voor de hand ligt en ook contra-cyclisch te durven denken. Bijvoorbeeld: investeren wanneer de markt tegen zit en besparen wanneer het goed gaat.
6. **Positief aanwenden van schaduwkanten:** een sfeer creëren waar ook ruimte is voor het uitspreken van schaduwkanten zoals bijv. onzekerheid, afgunst, twijfel, mislukking, angst, passiviteit of lafheid. We doen vaak krampachtig alsof deze zaken er niet zijn en laten alleen een glimmend opgepoetste buitenkant zien, maar ondertussen zijn ze er natuurlijk wel want ze maken integraal deel van ieders leven. Het willen ontkennen, wegduwen of verbloemen van deze schaduwkanten kost buitengewoon veel energie dat veel productiever kan worden aangewend. Het expliciet benoemen van deze schaduwkanten en het erkennen dat ze er wel degelijk zijn, werkt uitermate bevrijdend en brengt die energie weer vrij. Het is vervolgens de uitdaging om verder te zien dan de negatieve kanten van schaduw. In elk van deze schaduwkanten schuilt er ook een kracht die positief kan worden aangewend. Het komt er op neer te zoeken naar een aangepaste uitingsvorm waardoor deze schaduwkracht constructief in plaats van destructief werkt. Bijv. mislukking als aanleiding tot reflectie en leren; twijfel als tegengewicht tegen risicovolle beslissingen; onzekerheid als tegengewicht van overmoed.
7. **Openheid, kwetsbaarheid en authenticiteit:** dit begint bij het hele verhaal vertellen en niet alleen de opgepoetste kant. Bijv. dat de burger of de klant meer zelf moet doen, is niet alleen ingegeven door nobele motieven zoals het bevorderen van zelfredzaamheid en empowerment maar evenzeer gedreven door besparingen. Het niet volledig open zijn over

alle motieven die meespelen, werkt contraproductief, want juist hetgene waarover men in alle talen zwijgt, zal de aandacht trekken en de weerstand en het cynisme voeden. Dit betekent ook de mythe doorbreken dat de leider altijd sterk en vastberaden moet zijn en zeker nooit twijfel mag tonen ('want als de baas al onzeker is, wat moet het dan met al die medewerkers?'). Het kan juist uiterst krachtig werken om de onzekerheden die je hebt uit te spreken en anderen daar deelgenoot in te maken. Het kan de denkkraft en het eigenaarschap in de organisatie mobiliseren om de problemen gezamenlijk aan te pakken.

8. **Professionals in staat stellen om effectief te schakelen tussen tegenpolen:** Als leider wil je dat de professionals in je organisatie soepel en flexibel met tegenpolen kunnen omgaan, de spanningsvelden van hun rol goed kunnen managen en naar gelang de situatie met de meest geschikte oplossing kunnen komen (oplossingen die sterk van elkaar kunnen verschillen en zelfs tegengesteld aan elkaar kunnen zijn). Maar dit wel binnen de koers waar je met de organisatie op dat moment naar toe wil en vanuit de waarden die je op dat moment belangrijk vindt. Je wil hierbij ook dat medewerkers niet verloren lopen in de paradoxale verwarring ('dan moet ik weer naar links, dan weer naar rechts. Wat wil de directie nu en weet ze eigenlijk wel wat ze wil?'). Eenduidige regels, principes en instructies schieten hiertoe te kort, want die zijn slechts geschikt om een eenzijdige koers aan te houden. Het vereist dat je als leiding met de organisatie een continue professionele dialoog aangaat over de uiteindelijke bestemming en de richting van de organisatie. Het vereist ook dat je medewerkers vooral sterkt in hun zelfvertrouwen en hen stimuleert om hun professionele identiteit vast te knopen aan het vermogen om soepel kunnen schakelen dan aan deze of gene richting. Dit betekent echter niet dat alle afdelingen zich lenen voor een paradoxale 'en/en'-aansturing. Sommige operationele afdelingen, waar routine, standaardisatie en efficiëntie erg belangrijk zijn, zijn wellicht meer gebaat bij een uiterst rechtlijnige aansturing. Sommige medewerkers hebben bovendien niets liever dan eenduidige instructies. Ook dit vergt een situationele inschatting/keuze door het leiderschap.
  
9. **Bewust zijn van je eigen beperkingen en de kracht van diversiteit:** paradoxaal leiderschap wil niet zeggen dat je alle tegenpolen in één persoon hoeft te verenigen. Iedereen heeft een 'scheef' profiel waarbij sommige kanten meer ontwikkeld zijn dan andere. Dit betekent: aanvaarden dat je niet overal even goed in kan zijn en dit ook niet willen nastreven. Het komt er dus op aan om te benoemen welke (tegengestelde) eigenschappen je zelf mist en je laten aanvullen door collega's met complementaire kwaliteiten. Divers samengestelde leiderschapsteams waarbij de leden elkaar goed kunnen aanvullen (bijv. het creatieve en het zakelijke, het visionaire en het praktische), die dat van elkaar weten, hun complementaire rollen ook als zodanig hebben benoemd en met elkaar in dialoog blijven (in plaats van onbewust in elkaars irritatiezone te zitten), zijn uiterst effectief. Dit houdt ook een maximaal benutten van de complementariteit van teamleden en het waarderen van ieders specifieke bijdrage in. Voor elke 'just do it-risiconemer' is er ook een 'hindernissen-waarschuwer' nodig. In een goed salesteam moet je zowel 'hunters' als 'farmers', relatiebouwers als 'techneuten' hebben. Elk van hen heeft zijn waarde en zelden zijn deze tegengestelde rollen in een persoon te verenigen. Dit betekent ook dat er anders moet nagedacht worden over waardering en beloning. Niet alleen de spits draagt bij aan het doelpunt en wordt daarvoor

gevierd, maar ook de inzet van de andere spelers telt in even grote mate mee.

10. **Eigen tegenspraak organiseren en de dialoog voeren:** Sommige leiders laten zich omringen door een hofhouding van gelijkgestemden en ja-knikkers en gaan daaraan te onder, omdat ze veel te laat in de gaten hebben wat er echt aan de hand is. Het is de uitdaging om actief mensen op te zoeken en te raadplegen die de zaken vanuit een heel ander perspectief bekijken en met hen de open dialoog aan te gaan. Dit betekent: in het referentiekader van de ander kunnen stappen (dat vaak helemaal tegengesteld is aan het eigen referentiekader) en van daaruit tot een constructieve dialoog te komen en wellicht tot een nieuw en vernieuwend synthese-perspectief. Dit is echte diversiteit, in plaats van de politiek correcte variant waar we – om bepaalde voorgeschreven quota te halen - vooral ‘diverse medewerkers’ aantrekken die heel dicht aanleunen bij de dominante cultuur en/of hen daar ook snel in inpassen.

Betekent dit het einde van de ‘harde’ CEO, de enkel op financieel resultaat gerichte bulldozer, de eendimensionele groeimegalomaan of de koele saneerder? Ja en nee. Het is onverantwoord om het lot van een organisatie aan zo’n eenzijdig profiel te verbinden. Niettemin is het soms nodig om berekend op te treden, snel te groeien, koel te saneren en harde maatregelen op te leggen. In die situaties kan het juist erg nuttig zijn om zo iemand tijdelijk aan boord te hebben. Maar dit kan alleen werken als dit ingekaderd is in een bredere ‘en/en’-visie op de organisatie en in ingebouwde ‘checks and balances’.

### **Paradoxaal leiderschap: welke competenties zijn hiervoor nodig?**

Om dit goed te kunnen doen, is het essentieel om eerst bewust met je eigen polariteiten te leren omgaan. Hiervoor zijn er een aantal competenties nodig die veel mensen in zich hebben, maar die niet altijd ten volle ontwikkeld zijn. Deze hebben allemaal te maken met het versterken van zelfbewustzijn:

- **Een sterk ontwikkelde zelfreflectie:** de mentale lenigheid om je zelf steeds in een metapositie te kunnen plaatsen en je zo bewust te zijn van de mentale of emotionele toestand waarin je je op dat moment in bevindt.
- **Gevoeligheid en opmerkzaamheid:** kunnen voelen van wat er zich in onze innerlijke wereld afspeelt, welke polariteiten een bepalende rol hebben in ons leven (bijv. slingeren tussen avontuur en geborgenheid, tussen autonomie en conformiteit...), welke emoties ermee verbonden zijn, de onderlinge samenhang ervan kunnen zien, naar de essentie ervan kunnen gaan en deze kunnen benoemen. Goed aanvoelen van wat er in de situatie op dat moment precies nodig is en waar op het moment het ideale evenwichtspunt ligt.
- **Diepe verbinding met jezelf en een inclusief zelfbeeld:** pas als je je kunt verbinden met alle (tegenstrijdige) deelaspecten van jezelf en dit ‘zelf’ als iets dieper kunt ervaren dan dit of dat deelaspect, dan kun je ook veel soepeler bepaalde deelaspecten van jezelf naar de voorgrond halen of (tijdelijk) weer op de achtergrond plaatsen en zo inspelen op wat de situatie op dat moment vereist.

Op een fundamenteel niveau betekent dit dat je je identiteit niet verankert op het niveau van deze of gene concrete doelen, richtingen of programma's, maar op een dieper niveau van fundamentele waarden en bestemming. Vanuit deze diepere laag kun je tegengestelde richtingen inslaan, zonder dat je fundamentele identiteit op de helling komt te staan. En ook dit meer fundamentele niveau is niet iets wat in marmer gebeiteld is, maar waar je ook steeds dieper in kunt gaan. Dit geldt niet alleen voor de identiteit van een individu, maar ook voor de identiteit van een organisatie. Hierdoor kan een wendbare organisatie ontstaan die flexibel kan inspelen op de situatie en in de tijd heel verschillende vormen kan aannemen (producten, markten, klanten, medewerkers, leiding), maar toch in de kern herkenbaar hetzelfde blijft.

---

Ivo Brughmans is filosoof en management consultant. In zijn boek 'De kunst van het paradoxale leven' (Lannoo, 2013) werkt hij een radicaal alternatief uit voor de huidige manier van leven, werken en aansturen.

Fons Trompenaars zegt over dit boek: *'A very inspiring book on reconciling opposites which provides an unconventionally refreshing approach to the big challenges of today. A book everyone should read.'*

Herman Wijffels zegt hierover: *'Een zeer leeswaardig boek dat tot de kern doordringt van de belangrijkste uitdaging van deze tijd: hoe meer gebalanceerd, duurzaam en productief leiding geven door tegenpolen te verbinden en tot een vruchtbare synthese te brengen.'*

Meer informatie over het boek en de auteur vind je op [www.dekunstvanhetparadoxaleleven.com](http://www.dekunstvanhetparadoxaleleven.com)