

A portrait of Ivo Brughmans, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. He is standing outdoors in front of a large, ornate brick building with a prominent cylindrical tower. To the right, a modern white building with a large oval window is visible. The background is slightly blurred, focusing attention on the man.

**Ivo Brughmans:**  
'Ik denk dat het geloof in de politiek precies is afgenomen door het voortdurende slingeren tussen de uitersten, omdat politici beloften doen - met ons wordt het helemaal anders - die ze onmogelijk kunnen waarmaken.'

# Paradoxaal leiderschap verbindt water en vuur

‘Van centraliseren gaan we naar decentraliseren, en terug. Van een strak gestuurde organisatie gaan we naar een open organisatie met zelfsturende teams, en terug. Dat voortdurende slingeren tussen twee uitersten is zeer contraproductief.’ De goede houding ligt volgens **Ivo Brughmans** in het paradoxale leiderschap: je hebt altijd beide tegenpolen nodig om tot een duurzaam resultaat te komen. Maar hoe doe je dat, water en vuur verbinden?

Ivo Brughmans:  
 ‘Duidelijk zijn over waar je mee  
 worstelt, over het dilemma wil niet  
 zeggen dat je ergens wollig in het  
 midden moet zitten mompelen.’



STEFAN DE WICKERE

Ivo Brughmans is filosoof en was gedurende 25 jaar consultant in de bedrijfs- en overheids-wereld, vooral in Nederland. ‘Ik ben in mijn opleiding getraind om vragen te stellen waarop geen antwoord is en in mijn werk word ik betaald om praktisch werkbare oplossingen te zoeken. Dat is op zich ook een interessante paradox,’ opent hij lachend het gesprek. Want omgaan met paradoxen is waar hij sinds enkele jaren over nadenkt en schrijft. Zijn derde boek komt er straks aan, zijn tweede *Paradoxaal leiderschap* werd internationaal opgepikt.

**Wat is dat, paradoxaal leiderschap?**

‘Het gaat over kunnen omgaan met paradoxen waar alle leidinggevendenden mee te maken hebben, of het nu in de publieke of de private sector is. Denk aan top-down versus bottom-up, aan vernieuwing versus continuïteit, aan representatieve versus directe democratie, aan hoe een lokale overheid responsief kan zijn voor wat ontspruit uit de samenleving én tegelijkertijd kan bestendigen wat ze moet doen, met oog voor de lange termijn en het algemeen belang. Hoe kan ze de deskundigheid van ambtelijke en bestuurlijke professionals koppelen aan de *wisdom of the crowd*?’

**Het is niet het ene of het andere, het is niet of-of?**

‘Op het eerste gezicht zijn dit dilemma’s waar je voor het ene of het andere moet kiezen. En dat gebeurt ook vaak. Van een sterk centraal aangestuurde organisatie gaan we naar een open organisatie met zelfsturende teams en autonome business units. In het begin leidt die omslag tot successen. Tot blijkt dat die teams maar wat doen omdat ze geen duidelijke richting hebben meegekregen en dat die business units elkaar vooral beconcurreren. Er ontstaat een nieuwe tegenbeweging. Wat vroeger een onderdeel van de oplossing was, is nu een deel van het probleem en we gaan weer de andere kant uit. Een nieuwe directie of

een nieuw bestuur veegt alles van tafel en kiest radicaal voor een andere methode. Als consultant verdiende ik vroeger de kost met die slingerbewegingen. Maar ze zijn natuurlijk een zeer weinig duurzame manier van ontwikkelen. Een standaardwerkwijze die doorschiet, wordt bureaucratie. Als alles overhelt naar maatwerk, eindig je met chaos. De vraag is of er geen derde weg is. En dan bedoel ik niet de gulden middenweg of een recht pad tussen de twee uitersten. De derde weg gaat veeleer over meanderen tussen de uiteinden van de paradox, want je hebt beide nodig: centraal moet je het oog op het doel gericht houden, decentraal zit de lokale kennis.’

**Kunt u dat meanderen wat concreter maken?**

‘In Nederland komt er nieuwe omgevingswetgeving aan die de manier waarop de lokale overheid met ruimtelijke ordening omgaat op zijn kop zet. Er wordt een derde weg gezocht tussen standaard- en maatwerk. Dat wil zeggen dat een lokale overheid sommige ingrepen op een bepaalde plek wel goedkeurt en op een andere niet. Iedereen is grootgebracht met de boodschap dat we binnen de lijntjes van de regels moeten kleuren, nu wordt er ruimte gecreëerd. Maar natuurlijk moet je ervoor zorgen dat de slinger niet naar de andere kant uitslaat, de strikte regels mogen niet vervangen worden door willekeur. Dat vraagt ook een andere manier van communiceren en verantwoorden: het kunnen beargumenteren waarom je in het ene geval dit doet en in het andere dat. Rotterdam bijvoorbeeld heeft zijn organisatie- en leiderschapsvisie deels op het model van paradoxaal leidinggeven gebaseerd: de wereld verandert en dus volstaat het voor ambtenaren niet meer dat ze strikt de procedures opvolgen, ze moeten kunnen schakelen naargelang de situatie.’

**Hoe kan een lokaal bestuur de paradox toelaten in het beleid?**

‘Het is belangrijk om tegenspraak te organiseren. Ook de diversiteit in stijlen in een management- of directieteam is zeer belangrijk, net als in het college en de gemeenteraad. In het bedrijfsleven is de tandem van een creatieve CEO en

een strenge CFO vaak de positieve motor. Als zij goed en diepgaand communiceren, geeft dat een onderneming wind in de zeilen. Vertaald naar de gemeente zou dat een tandem zijn van een burgemeester die voorop loopt en een algemeen directeur die de continuïteit, de lange termijn en de uitvoerbaarheid bewaakt. Uit de confrontatie van elkaar tegensprekende meningen en stijlen kan iets krachtigs ontstaan. Het is ook belangrijk te luisteren naar de medewerkers. Zij hebben in de loop van hun carrière vaak het voortdurende slingeren tussen de twee uitersten meegemaakt en kunnen leidinggevenden en consultants daarop wijzen. Zo vermijd je dat er telkens weer ingrepen komen die vroeger al eens ingevoerd zijn en toen niet tot het gewenste resultaat geleid hebben.'

### **Een nieuw bestuur wil zich toch profileren ten opzichte van het vorige, het anders doen? Politieke partijen en politici willen zich toch onderscheiden van hun concurrenten?**

'Dat klopt, het model van het paradoxale leiderschap is voor politici niet vanzelfsprekend. Toch ben ik ervan overtuigd dat het loont. Ik denk dat het geloof in de politiek precies is afgenomen door het voortdurende slingeren tussen de uitersten, omdat politici beloften doen – met ons wordt het helemaal anders – die ze onmogelijk kunnen waarmaken. Ik zie ook verandering. De Franse president Macron bijvoorbeeld zegt dat hij niet links of rechts is, maar de kracht van beide kanten wil verenigen.'

### **Ruimte laten voor de twee kanten van de paradox betekent ook twijfel toelaten. Wordt er van een politicus niet verwacht dat hij altijd duidelijk de te volgen weg ziet?**

'Dat was vroeger zeker waar, maar in de huidige, steeds complexer wordende maatschappij is dat een illusie. In het bedrijfsleven, dat op dit vlak vaak voorloopt op het politieke bedrijf, is het kwetsbare leiderschap in opgang. Dat haalt de autoriteit niet onderuit, want de autoriteit ligt precies in het open aangaan van het gesprek. En dat wil niet zeggen dat de leidinggevende in alle dossiers een basisdemocraat moet zijn. Soms beslist hij gewoon. In andere trajecten is echte participatie op zijn plaats binnen een voorafgaandelijk geschetst speelveld. Soms kiest hij voor het ene, soms voor het andere. Precies dat typeert een goede bestuurder. Een geloofwaardige bestuurder moet ook kunnen toegeven dat er grenzen zijn aan wat hij kan doen, dat hij inzicht heeft in de dilemma's en ermee worstelt. Neem het dossier van de cruiseschepen in Antwerpen. Als je die met hand en tand verdedigt en alle tegenargumenten van tafel veegt, versterk je alleen maar die tegenargumenten. Je pookt de polarisering op. Het is verstandiger om het dilemma op tafel te leggen: de cruiseschepen leveren economisch voordeel op, maar ze zetten ook onze duurzaamheidsambities onder druk. Hoe wegen

we dat tegen elkaar af? Spreek daar open over met de inwoners. Dat is participatie: het vraagstuk op tafel leggen en van gedachten wisselen over hoe ermee om te gaan en hoe de verschillende waarden te wegen. De uitkomst hoeft niet in het midden te liggen. Duidelijk zijn over waar je mee worstelt, over het dilemma wil niet zeggen dat je ergens wollig in het midden moet zitten mompelen. Je kunt heel duidelijk communiceren over de spanningsvelden, over de samenhang van verschillende dossiers: als je aan een knopje draait, draaien er x aantal andere mee. Iedereen begrijpt dat. Paradoxaal leiderschap vraagt dat je kunt communiceren over je twijfels, je afwegingen. In de politieke arena is dat best moeilijk, want alles wordt uitvergroot. Een politicus wordt vaak gedwongen kleur te bekennen en te kiezen. Maar het goede nieuws is dat helder communiceren over dilemma's wordt gewaardeerd en beloond. Het scheve recht proberen te praten of maar één kant belichten en de andere van tafel vegen, heeft altijd een averechts effect.'

### **Wat zegt dat over de verhouding tussen meerderheid en oppositie die bijna verplicht zijn het over zowat alles met elkaar oneens te zijn?**

'Tussen meerderheid en oppositie hoeft geen muur te staan. Politici nieuwe stijl zoeken altijd naar bruggen. Ik maak vaak een tekening van twee driehoeken. Aan de top raken ze elkaar niet maar onderaan hebben ze wel degelijk een grote overlap. Bovenaan heb je het niveau van de opvattingen: je bent voor of tegen iets. Op dat niveau heb je alleen maar polarisatie. Het is interessant om een niveau lager te kijken, dat van behoeften en belangen: waarom ben je voor of tegen? Neem het recente boerenprotest in Nederland: gaat het alleen over stikstofmetingen of om een dieper gevoel van niet gewaardeerd en gerespecteerd te worden door "de randstad"? Vaak is er daar al een overlapping tussen de twee tegengestelde opvattingen. En dat is zeker zo op het niveau daaronder, de waarden die letterlijk aan de basis liggen van de belangen en de opvattingen. Er is geen politieke partij of bestuurder die niet het beste voorheeft met zijn gemeente, die niet voor meer rechtvaardigheid is. Natuurlijk zijn er ook op het niveau van de waarden verschillen en die mogen ook benoemd worden. Maar als je blijft steken bij de opvattingen, dan geraak je niet los van de tegenstellingen. Dat is de *politique politicienne*. Het is een gemakkelijksoplossing, omdat je je als politieke partij of politicus duidelijk kunt positioneren. Als je vanuit de onderliggende waarden vertrekt, gaat het over samen oplossingen vinden voor de ge-



STEFAN DEWICKERE

Ivo Brughmans:  
 ‘Paradoxaal leiderschap vraagt dat je kunt communiceren over je twijfels. In de politieke arena is dat best moeilijk, want alles wordt uitvergroot. Maar het goede nieuws is dat helder communiceren over dilemma’s wordt gewaardeerd.’

meenschap. Een actueel voorbeeld van het focussen op de opvattingen is de verhouding tussen N-VA en PS. Beide partijen diaboliseren de andere waarmee ze niet willen spreken. Ze vertrekken vanuit een oordeel over de andere. Als je daarentegen vertrekt vanuit een openheid voor de essentiële punten van de ander, dan heb je een basis om op voort te werken. In België zijn we het dan gewend het verschil in tweeën te delen en grijs te eindigen, maar je kunt ook een soort ruil doen, zodat iedere partij op haar punten kan scoren. Alles begint bij samen aan tafel zitten met een oprechte interesse om de belangen en behoeften van de andere te begrijpen.’

**U verwees naar het dilemma van de representatieve versus de basisdemocratie. Veel lokale besturen zetten al in op participatie en cocreatie. Hoe kan dat proces succesvol zijn?**

‘Je ziet vaak dat politici en burgerinitiatieven schuimbekkend tegenover elkaar staan: het primaat van de politiek tegenover de vraag voor participatie. Directe democratie levert kennis op van wat er leeft in de gemeente of de wijk. Daar zitten de energie en het draagvlak om zaken te realiseren. De vertegenwoordigers van de representatieve democratie moeten wel afwegingen maken en op de lange termijn kijken. U vraagt, wij draaien, dat gaat niet. Het komt erop aan een vorm te vinden om de kracht van beide bij elkaar te brengen. Er zijn ontwerpcriteria nodig waaraan

het participatieproces moet voldoen. Bijvoorbeeld: we moeten rekening houden met de lange termijn. Of: niet alleen de hardste roeper en de blanke middenklasser komen aan bod, in echte participatie krijgen ook de introverte en de laaggeschoolde inwoners een stem. Een ander criterium is dat een oplossing ook uitvoerbaar moet zijn: qua knowhow, technisch, financieel. Het belangrijkste is dat een bestuur echt openstaat voor de inbreng van betrokken burgers en niet al lang een beslissing heeft genomen en voor de vorm nog een participatietrajectje opzet. Dat wekt alleen maar cynisme en afkeer van de overheid. Binnen dat afgelijnde speelveld kun je een dialoog opzetten en de kracht van beide combineren tot een nieuwe vorm. In Rotterdam heb je het “verhaal van de stad” over hoe de stad er over twintig jaar zal uitzien. De visie is in een sterke dialoog tussen stadhuis en stad tot stand gekomen. Natuurlijk moesten er afwegingen worden gemaakt en moest de beslissingsruimte duidelijk worden afgebakend, maar als dat transparant gebeurt, krijg je een interessante mengvorm. Ook Oosterweel is een mooi voorbeeld. Een briljante mediator heeft de twee partijen geholpen om dieper te kijken, onder de oppervlakte. Soms kom je er niet uit als iedereen in de stellingen zit. Dan heb je een informateur, een bemiddelaar nodig die het proces faciliteert. In het Nederlandse model kan de benoemde burgemeester vaak die rol opnemen, dat is iets makkelijker dan in Vlaanderen waar de burgemeester midden in de politiek staat. Maar goed, in Nederland worstelen burgemeesters dan weer met de vraag of ze meer zijn dan iemand die de partijen bij elkaar brengt en voor de smeerolie zorgt. Ze vragen zich af of ze ook nog een stem, een visie mogen hebben. Maar dat is een andere discussie.’ ■

Antwerpen 2 december

**Paradoxaal leiderschap:  
 Hoe als gemeentelijk bestuurder effectief omgaan met spanningsvelden en dilemma’s**

Interessante opleiding van Ivo Brughmans voor politiek verantwoordelijken die dagelijks omgaan met het spanningsveld tussen ogenschijnlijk tegengestelde benaderingen.

[vvsb.be/opleidingen](http://vvsb.be/opleidingen)

BART VAN MOERKERKE IS REDACTEUR VAN LOKAAL