

DE-POLARISATIE – EEN PARADOXALE BENADERING

Polarisatie neemt toe en de posities verharden, zowel in de samenleving als in het politieke debat, niet alleen nationaal maar ook lokaal. De burgemeester heeft een sleutelrol om het goede gesprek weer op gang te trekken en de toon te zetten in het voeren van een constructieve dialoog. Het al of niet slagen daarin hangt steeds meer af van de persoon en het eigen vakmanschap, omdat het ambt op zich geen garantie meer biedt op gezag en respect. De burgemeester staat vaak in de frontlinie, waarbij er veel mis kan gaan en zaken snel kunnen escaleren en ontsporen. Wat kan hier behulpzaam zijn? En als je kijkt naar dat ‘goede gesprek’: hoe ziet dat er concreet uit en waar moeten we het met elkaar over hebben?

Tekst | Ivo Brughmans

AZC

In de praktijk blijkt het best uitdagend om het ‘goede gesprek’ te voeren. Ik herinner mij een sessie met de voltallige raad van een middelgrote gemeente. Na een introductie in de basisprincipes, oefenden de raadsleden onderling met een gesprek dat ze de week erop zouden voeren met inwoners, over een AZC dat in de binnenstad was gepland. We deden een simulatie in groepjes van acht, met telkens twee voorstanders, twee tegenstanders, twee gespreksleiders en twee observatoren. De rolverdeling was vrij en niet volgens de politieke partijlijnen, dus in sommige groepjes waren het eerder linkse raadsleden die de rol opnamen van sterke tegenstanders en de eerder rechtse raadsleden die zich verplaatsten in de rol van grote pleitbezorgers.

Wat opviel was dat zolang het gesprek ging over de inhoudelijke standpunten, de spanning en de animositeit tussen de twee kampen sterk toenamen en

de posities steeds verder uit elkaar dreven. Vaak waren degenen die een rol innamen die tegengesteld was aan hun eigen politieke overtuiging daarin nog het heftigst. De polariserende beweging naar de uitersten was duidelijk zichtbaar.

De sfeer kantelde pas toen iemand van het ene kamp een vraag stelde aan iemand van het andere kamp in de trant van ‘hoe zie je dat?’ of ‘wat betekent dat voor jou?’ Plots kwam er wel een echt gesprek tot stand, waarbij het over de zaken ging die er echt toe deden. Mensen begonnen met elkaar hun gevoelens, zorgen en ervaringen te delen. In sommige groepen waren de gespreksleiders nu eerder een stoorzender geworden, omdat ze te sterk zaten te drukken om tot een eindconclusie te komen, terwijl het eigenlijke gesprek nog niet gevoerd was. In dat eigenlijke gesprek waarin openlijk met elkaar werd gedeeld wat er werkelijk leeft, lag de sleutel.

Interessant was dat uit de verdiepende uitwisseling bleek dat het grootste zorgpunt niet zozeer was dat het over asielzoekers ging, maar eerder dat men vreesde dat daarmee het kleinschalige en persoonlijke karakter van de gemeente zou verloren gaan en plaats zou maken voor anonieme stedelijkheid. De geplande bouw van een groot winkelcentrum of een luxe torenflat zou wellicht dezelfde controverse hebben opgeroepen.

Dit diepere niveau bood zelfs ruimte om te onderzoeken hoe beide kanten elkaar kunnen versterken, bijvoorbeeld hoe de zorg voor het integreren van asielzoekers een impuls kon geven aan de lokale netwerken en het versterken van het gemeenschapsgevoel.

Waar gaat het over bij polarisatie?

Polarisatie gaat niet over de inhoud, maar over onderliggende waarden en behoeften waarin mensen zich bedreigd voelen. Het gaat om be-



'De **echte kunst** is niet kiezen tussen het één of het ander, maar leren leven met én het één én het ander'

staansrecht en identiteit. Inhoudelijke argumenten en zelfs feiten zijn daarbij slechts instrumenten. Denken we een oplossing te hebben gevonden voor de ene polarisatie ('de roetveegpiet'), duikt er een onmiddellijk en vaak langs dezelfde breuklijnen een heel ander inhoudelijk thema van polarisatie op (de wolf, migratie, Gaza,...). Onderwerpen zijn perfect inwisselbaar en elk onderwerp, hoe banaal ook, kan het brandpunt worden van hoogoplopende polarisatie. Dit gebeurt bij uitstek in periodes van grote onzekerheid, veroorzaakt door ingrijpende maatschappelijke verschuivingen, waar mensen hunkeren naar houvast en controle.

Het gaat bij polarisatie dan ook zelden om de zaak zelf, maar om alles wat er onder ligt. De uitdaging is om onder de oppervlakte van de inhoudelijke discussie te kijken naar de onuitgesproken waarden en behoeften waar het echt over gaat en waar het vooral wringt en bijt. Daar ligt de sleutel tot mogelijke dialoog en verbinding.

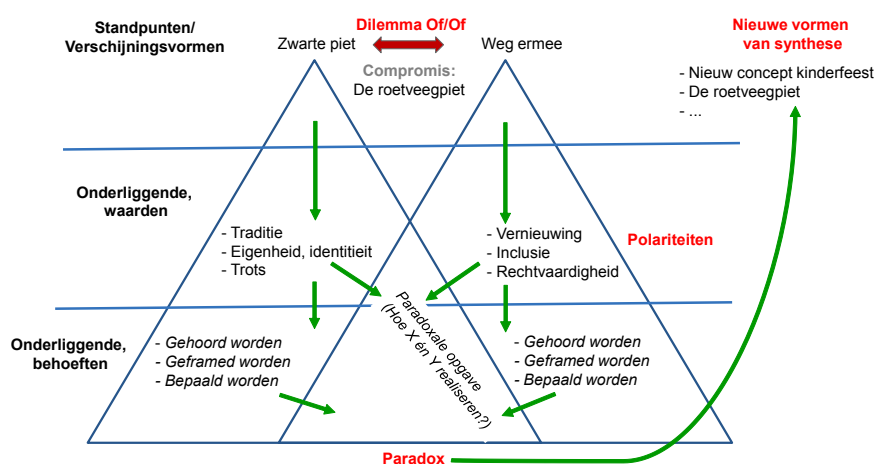
De paradoxale aanpak gaat ervan uit dat er onder beide kanten steeds

een positieve intentie ligt, zelfs bij de meest extreme standpunten. Of zoals collega Guido Rijnja het mooi formuleert: 'Iemand die ergens tegen is, is ook ergens voor'. Deze drijfveren kunnen zien en erkennen vormt de sleutel tot verbinding en verruiming. Waar op het niveau van de oplossingen de posities onverzoenbaar lijken, kunnen de onderliggende waarden en behoeften elkaar aanvullen en zelfs versterken.

Om op dat niveau te geraken moeten we afdalen naar wat onder de waterlijn ligt en niet wordt uitgesproken.

Zwarte Piet

Een mooi voorbeeld om dit te illustreren is de zwartepietendiscussie. Om dit te visualiseren gebruik ik het schema van twee overlappende driehoeken dat is gebaseerd op de Mutual Gains Approach voor onderhandelingen van Harvard Law School.



'Veel frustratie in de samenleving vindt zijn oorsprong in het algemeen gedeelde narratief van **controle en maakbaarheid**'

Op het zichtbare niveau van standpunten is er de confrontatie tussen de voorstanders van Zwarte Piet ('Zwarte Piet is van ons en daar blijft iedereen van af') en de tegenstanders ('Zwarte Piet is een symbool van racisme en kolonialisme en moet nu verdwijnen').

Het beste wat op dit niveau kan gebeuren is een inhoudelijk compromis. Het idee van een roetveegpiet lijkt daarbij een schitterende oplossing te bieden. Het uitzicht van Piet wordt grotendeels behouden, maar we geven er een andere interpretatie aan. Iedereen haalt zo zijn slag thuis. Geniaal toch? Maar ook al luwt daarmee de aanvankelijke storm of dooft die over dit onderwerp uit, dan zal er zich de volgende dag wellicht een nieuw en totaal ander onderwerp aandienen. De kern is kennelijk nog niet geraakt.

Verschillen in waarden zien als paradoxen

Als we afdalen onder de waterspiegel, is de eerste laag die zichtbaar wordt die van verschillende waarden die botsen:

- Enerzijds tradities die we willen behouden, anderzijds een cultuur die zich moet vernieuwen en met zijn tijd moet meegaan;
- Enerzijds het viereen van de eigen identiteit en cultuur, anderzijds het leven in een inclusieve samenleving waar iedereen zijn gelijkwaardige plek moet hebben;
- Enerzijds trots zijn op het culturele erfgoed, anderzijds recht doen aan alle leed, onrechtvaardigheid en onderdrukking die het opbouwen ervan heeft veroorzaakt.

Dit zijn waarden die duidelijk verschillen, maar elkaar niet hoeven uit te sluiten. We hoeven ze niet te beschouwen als een of/of-keuze, maar we kunnen ze zien als kanten die onlosmakelijk met elkaar samenhangen, die elkaar kunnen aanvullen en zelfs kunnen versterken.

Wat op het niveau van verschijningsvormen onverzoenbaar lijkt, kan op

het niveau van de onderliggende waarden wel worden verbonden. Het blijken schijnbare tegenstellingen of paradoxen te zijn. Dit is de plek onder de waterlijn waar de driehoeken elkaar overlappen en er een potentiële gemeenschappelijke ruimte ontstaat. In deze ruimte kun je een gezamenlijke paradoxale vraag of opgave formuleren.

Deze zou als volgt kunnen luiden, afhankelijk van wat er het sterkste speelt:

- Hoe kunnen we tradities eren EN ze vernieuwen zodat ze aansluiten bij deze tijd?
- Hoe kunnen we ons gevoel van eigenheid en identiteit vergroten EN deze identiteit openen voor brede groepen en verrijken met andere culturele invloeden?
- Hoe kunnen we trots zijn op het verleden EN ook allerlei donkere bladzijden erkennen en een plek geven?

Uit de daaropvolgende gezamenlijke zoektocht naar een antwoord op deze vragen, kan er een nieuw soort verbindend kinderfeest ontstaan... of gewoon een roetveegpiet. De concrete uitkomst is hierin slechts bijkomstig. Het gaat vooral om het samen doorleven van het proces en het voeren van het gesprek.

De crux ligt bij wederzijdse erkenning

De echte pijn ligt echter meestal op nog een dieper niveau, dat niets met de inhoud te maken heeft. Het gaat om basale behoeften - zoals die aan erkenning, controle, aandacht, waardering, status of veiligheid - waarin men zich bedreigd voelt. In het zwartepieten-debat zijn ze aan beide kanten van het spectrum grotendeels hetzelfde:

- Waar de ene partij het gevoel heeft niet gehoord te worden door de elite die hen hun tradities wil afpakken, voelt de andere partij zich niet gehoord in hun langdurig streven naar gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid en respect.
- Waar de ene partij zich in een hokje geplaatst en weggezet voelt als 'racist', terwijl ze zich misschien van geen kwaad bewust waren, voelt de andere partij zich nog steeds gevisieerd door raciale stereotypen en discriminatie.
- Waar de ene partij zich machteloos voelt en een slachtoffer van wat er zich buiten de eigen controle aan hen voltrekt, voelt de andere dat precies hetzelfde.

Op dat niveau ligt de grootste emotionele lading. Over waarden kan men nog praten, maar behoeften hangen nauw samen met het eigen bestaanrecht. Fundamenteel gaat het hier om wederzijdse erkenning.

Ook op dit niveau is er ruimte voor en/ en. Het ene sluit het andere niet uit, maar ze kunnen elkaar juist versterken. Dat is precies de kracht van wederzijdse erkenning.

Het is dus zaak om af te dalen naar de onderliggende lagen en door te dringen naar de positieve kern van beide kanten, om vandaaruit weer te gaan bouwen. Dit model is daarbij slechts een hulpmiddel. Wezenlijk gaat het om het geven van authentieke aandacht, oprechte belangstelling en erkenning, door tussen de partijen te staan, vragen te stellen en goed te luisteren - vaak tussen de regels door - naar waar het echt over gaat.

Dit niet alleen als er al sprake is van polarisatie, maar ook en vooral wanneer het wateroppervlak nog kalm lijkt. Dit zal de extremen – ‘pushers’ en ‘joiners’ in het vocabularium van Bart Brandsma – uiteraard niet tot het gesprek brengen – zij spinnen net garen bij het instandhouden van de polarisatie – maar het is wel de manier om tot een echte uitwisseling te komen met het ‘stille midden’.

Praktische tips

Wat betekent dit nu voor de rol van de burgemeester? Hierbij enkele tips.

1. Kijk onder de oppervlakte

Ga voorbij de inhoud kijken naar waar dit werkelijk over gaat. Waar ligt de echte pijn bij beide partijen? Waar worden mensen geraakt in hun fundamentele waarden en behoeften? Hierbij is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen de oplossing die mensen voorstellen – die volledig onwenselijk, ongepast of zelfs weersprekend kan zijn – en het signaal van ongenoegen dat ze daarmee afgeven. Daal af naar de diepere positieve intentie – zoals behoefte aan erkenning, veiligheid of controle – en neem die als basis om samen te kijken naar constructieve manieren om hieraan invulling te geven. Door dit gesprek over gevoelens van onbehagen en ongenoegen in een zo vroeg mogelijk stadium aan te gaan, vermijd je dat deze gevoelens worden gerecupereerd en gemonopoliseerd door de extremen.

2. Trek het vraagstuk open van ‘of/of’ naar ‘en/en’

Definieer complexe vraagstukken in termen van paradoxen, waarbij bij beide kanten nodig zijn en waarde hebben: én eigen verantwoordelijkheid én solidariteit, én openheid én begrenzing, én traditie én vernieuwing. Het krachtigste is dat te doen in termen van een gemeenschappelijke paradoxale vraag of opgave: Hoe kunnen we het een en het ander realiseren? Hoe kunnen we bijvoorbeeld én de leefbaarheid van de landbouw versterken én de natuurwaarden vergroten? Vele vraagstukken die nu vanuit schaarste worden inge-

stoken en als een nulsomspel worden gepositioneerd, kunnen zo weer worden opengetrokken. Het stellen van deze vraag richt de aandacht en het proces en mobiliseert de betrokken partijen om zelf op zoek te gaan naar passende antwoorden. Doordat beide doelen elkaar lijken tegen te spreken, worden de betrokkenen uitgedaagd uit om verder te kijken dan wat voor de hand ligt en out-of-the-box te zoeken naar vernieuwende oplossingen.

3. Zet een andere toon in het politieke debat

Door de manier waarop politici met elkaar omgaan en spreken, zetten zij het voorbeeld voor de rest van de samenleving. Daarmee hebben zij een belangrijke sleutel in handen naar depolarisatie. Hoe verfrissend, inspirerend en hoopgevend zou het zijn als politici op het publieke forum samen zouden onderzoeken hoe hun aanpakken elkaar kunnen versterken, in plaats van het traditionele bekvechten over het eigen gelijk. Lokale besturen zij bij uitstek de plek om te tonen dat politiek ook anders kan en dat samenwerken aan oplossingen primeert op partijpolitieke profilering.

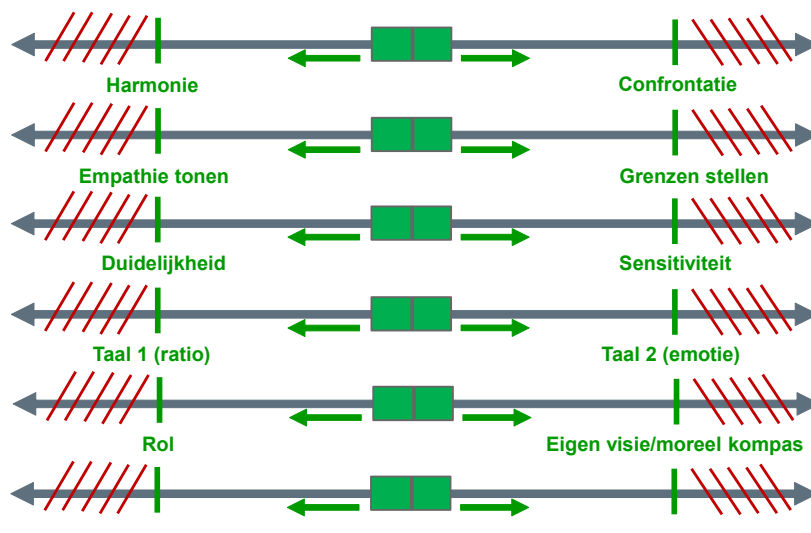
Een eerste stap om uit het spagaat van ‘voor of tegen?’ te blijven is om los te

komen van een debat over de concrete oplossingen, maar eerst samen te onderzoeken waar een vraagstuk eigenlijk over gaat en van daaruit tot een gedeelde (paradoxale) vraagstelling te komen. De burgemeester kan zijn/haar autoriteit benutten om hierin de toon zetten.

4. Deel je eigen spanningsvelden

Als burgemeester moet je continu balanceren tussen aanpakken en waarden die in tegenspraak lijken. Enerzijds empathie tonen en de onderliggende pijn erkennen, anderzijds duidelijke grenzen stellen aan negatieve uitingsvormen. Enerzijds misstanden bij naam noemen, anderzijds rekening houden met gevoeligheden en stigmatisering vermijden. Je rol vraagt enerzijds om focus te houden op het neutraal faciliteren van het gesprek over een controverse vraagstuk, terwijl je er anderzijds ook een uitgesproken persoonlijke mening over hebt.

Deze spanningsvelden zijn diep menselijk en onoplosbaar. Het enige wat je kunt doen is op een bewuste manier daarin te navigeren en je eigen natuurlijke voorkeuren te kennen. Je zou ze kunnen visualiseren als schuifjes in een mengpaneel (zie figuur).



'Polarisatie smelt pas als we de moed hebben om af te dalen naar de positieve kern van **beide kanten**'

Hoe de schuifjes precies moeten staan, zal voor elke situatie anders zijn. Hierin telkens de juiste balans weten te vinden is een precaire aangelegenheid, met grote impact op het speelveld. Het is vaak een dunne lijn waar je gemakkelijk naar een van beide kanten kunt doorschieten. Wat de situatie nodig heeft kan ook botsen met je eigen voorkeursstijl.

De spanning wordt hanteerbaar als je deze spanningsvelden ook expliciet benoemt en je omgeving hierin meeneemt. Het is vervolgens zaak om per situatie expliciet duidelijk te maken welke specifieke afwegingen je daarin maakt en waarom, waarbij tekens de waarde van beide kanten vooropstaat.

5. *Zet realistische verwachtingen en wees helder over de grenzen aan maakbaarheid.*

Veel frustratie in de samenleving vindt zijn oorsprong in het algemeen gedeelde narratief van controle en maakbaarheid. De verwachtingen op dit vlak zijn dan ook hooggespannen - zowel t.a.v. de samenleving als het eigen leven - en als deze niet kunnen waargemaakt, wordt dit als onaanvaardbaar ervaren. Er wordt meteen gezocht naar een schuldige die niet anders dan incompetent, corrupt of een samenzweerder kan zijn. Bij uitstek is dat 'het establishment', de overheid of 'de elite'.

In de complexe en globaal vervlochten wereld waarin we leven, zijn begrippen als 'controle' en 'maakbaarheid' zeer

relatieve begrippen, om niet te zeggen illusies. Alle belangrijke vraagstukken van deze tijd zijn zo vervlochten dat eendimensionele oplossingen niet werken.

De uitdaging is hier: hoe kunnen we perspectief bieden zonder valse verwachtingen te creëren? Het vraagt dat je op een begrijpelijke manier inzicht kunt geven hoe in alle complexe vraagstukken zaken met elkaar verknoopt zijn en hoe elke maatregel – hoe voor de hand liggend die ook lijkt – altijd (ongewenste) neveneffecten heeft op andere delen van het systeem. Het inzicht dat leiderschap geen kwestie is van mirakeloplossingen, maar van zorgvuldig balanceren. ■



Ivo Brughmans is filosoof, politicoloog en auteur van verschillende boeken over paradoxaal leiderschap en polarisatie. Zijn nieuwste boek (De)polarisatie. Een paradoxale aanpak voor samenleving en organisatie komt in januari 2026 uit bij Boom. Meer info op <https://depolarisatie.com> en <https://paradoxaalleiderschap.com>.

