



‘Blijf nieuwsgierig.
Blijf praten.
Blijf elkaar écht zien.
Dáár zit de hoop.’

Autonomie in verbondenheid

tekst Kalle Brüsewitz

‘Polarisatie ontstaat waar we elkaar niet meer zien’. In zijn nieuwe boek *(De)polarisatie. Een paradoxale aanpak voor samenleving en organisatie* pleit filosoof en consultant **Ivo Brughmans** (1965) voor een manier van kijken die tegenstellingen niet probeert weg te poetsen, maar erkent, onderzoekt en verbindt.

In een wereld waar meningen verhard en groepen steeds verder uit elkaar lijken te drijven, staat Brughmans niet voor meer harmonie, maar voor meer moed: de moed om spanningen te benoemen, om verschillen te erkennen, en vooral om nieuws-

gierig te blijven naar de mens achter het standpunt.

U heeft zich gespecialiseerd in paradoxaal leiderschap. Wat houdt dat in?

‘Ik zou het zelfs breder willen trekken dan leiderschap.

Paradoxaal denken is een manier van kijken naar de wereld. Het vertrekt vanuit het idee dat veel zaken die we als tegenpolen zien – stad versus natuur, autonomie versus sturing, traditie versus vernieuwing – niet alleen met elkaar in conflict zijn, maar elkaar

soepel

ook kunnen aanvullen en versterken. Niet in de zin van een slap compromis in het midden, maar door de kracht van beide polen volledig te benutten.’

Hoe verhoudt dat zich tot polarisatie?

‘Polarisatie is eigenlijk het failliet van paradoxaal denken. Waar paradoxaal denken ervan uitgaat dat tegenpolen in verbinding blijven, dat ze elkaar bevragen en versterken, daar gebeurt bij polarisatie precies het tegenovergestelde. In een gezonde spanning tussen twee standpunten is er interactie: nieuwsgierigheid naar wat de ander beweegt, bereidheid om te luisteren en het besef dat beide perspectieven iets waardevols bevatten. Die dynamiek maakt het mogelijk om verder te kijken dan het eigen gelijk.’

‘Maar zodra polarisatie inzet, verstijven die polen. De beweging stopt. Mensen raken volledig geïdentificeerd met één kant van de tegenstelling, alsof hun hele identiteit op het spel staat. De ander wordt dan niet langer gezien als een mens met zijn eigen angsten, waarden en verlangens, maar als een karikatuur, een vijand, een abstract probleem dat bestreden moet worden. De verbinding valt weg, en daarmee de mogelijkheid tot wederzijdse verrijking.’

Polarisatie is dus een slecht iets?

‘Nee, niet per se. Integendeel: veel grote maatschappelijke verschuivingen zijn juist in gang gezet door groepen die zich stevig positioneerden en scherpe grenzen trokken. Zonder dat soort ‘schuring’ was de vrouwenemancipatie nooit zo snel op gang gekomen, had de milieubeweging nooit

dezelfde urgentie gekregen. Polarisatie kan dus een motor zijn, een noodzakelijke kracht die vastgeroeste structuren en gevestigde machtsverhoudingen openbreekt, maar wanneer die kracht doorschiet – wanneer kampen zich ingraven, nuance verdwijnt en elk gesprek verandert in een strijd om te winnen in plaats van te begrijpen – dan werkt polarisatie verlamrend. De samenleving verstijft. De beweging die eerst emanciperend werkte, keert zich dan tegen zichzelf. Dat is het moment waarop polarisatie niet langer vruchtbaar is, maar elke vorm van vooruitgang verstikt.’

U zegt dat nieuwsgierigheid naar de ander essentieel is. Maar is de mens daartoe in staat? Het vraagt veel gesprekstechniek, empathie, geduld...

‘Ik denk dat we het te ingewikkeld maken. Het begint heel simpel: interesse tonen. Niet direct argumenteren. Niet meteen vechten met feiten. De vraag stellen: waarom raakt dit jou zo? Wat zit er onder het standpunt? Mensen zijn vaak niet zozeer gehecht aan een bepaald inhoudelijk standpunt en hun argumenten daarvoor. Ze zijn vooral gehecht aan wat daaronder schuilt: de meestal onuitgesproken behoeften aan erkenning, controle, eigenheid, trots of waardigheid, die ze met dat standpunt willen neerzetten.’

‘Paradoxaal denken gaat ervan uit dat onder elke extreme mening ook een positieve kern zit. Zelfs onder standpunten waarvan we moreel gruwen. Onder xenofobie zitten bijvoorbeeld vaak legitieme verlangens naar veiligheid, eigen-



(De)polarisatie. Een paradoxale aanpak voor samenleving en organisatie, Ivo Brughmans, uitgeverij Boom, 2026

heid, de geborgenheid van de eigen groep of een behoefte aan culturele erkenning. Als dergelijke verlangens niet worden gehoord, opzijgeschoven, weggelachen of als bekrompen worden weggezet, hebben mensen vanzelf de neiging om harder te gaan roepen. Voor je het weet worden ze de ideale doelgroep voor extreme partijen en populisten, die hier wel erkenning aan geven en ze vervolgens koppelen aan extreme oplossingen en hun eigen agenda.

Het is zaak om signalen van onvrede in een vroeg stadium op te pikken en er iets mee te doen. Daarvoor is het nodig om een onderscheid te maken tussen het signaal dat mensen hiermee willen afgeven en de onwenselijke en misschien volstrekt verwerpelijke oplossing die ze aandragen. Het signaal wijst vaak op een onevenwicht dat er is ontstaan, zoals teveel doorschieten naar protocollen ten koste van menselijkheid of juist te veel nadruk op de eigen autonomie ten koste van gezamenlijkheid.’

‘Zolang mensen zich gehoord voelen, kun je samen door een storm heen.’

Binnen de doopsgezinde gemeenschap worstelen we met autonomie. Doopsgezinden schrijven hun eigen geloofsbelijdenis, gemeenten zijn zelfstandig. Gemeenten lopen leeg, maar samenwerking voelt bedreigend. Hoe kijkt u daarnaar?

‘Dit is een perfecte paradox. Aan de ene kant: autonomie, eigenheid, lokale geloofspraktijk. Aan de andere kant: samenhang, gemeenschap, schaalvoordelen. Als je dit als een ‘of-of’-vraag formuleert, verlies je altijd. Ofwel alles versnipperd, ofwel je krijgt centralisatie die beklemmend voelt.

‘De kern is om de vraag te herformuleren: hoe kunnen we onze autonomie behouden én tegelijk samen een groter geheel vormen?’

Die vraag opent creativiteit. Maar het vraagt wel om het gesprek over wat autonomie eigenlijk

Ivo Brughmans is filosoof, politicoloog en managementconsultant, gespecialiseerd in het omgaan met spanningsvelden, dilemma’s en tegenstellingen binnen organisaties. Centraal in zijn werk staat het verbinden van tegenpolen – een thema dat hij uitwerkte in boeken als *De kunst van het paradoxale leven* (2013) en *Paradoxaal leiderschap* (2016). Zijn laatste boek, *(De)polarisatie*, verscheen begin dit jaar.

betekent. Veel mensen verwarren autonomie met: ‘bemoei je met je eigen zaken’. Maar autonomie in een gemeenschap betekent iets anders: eigenheid binnen verbondenheid.’

Het gaat niet eens altijd om grote dingen

‘Binnen organisaties gaat het vaak over ogenschijnlijk banale onderwerpen – koffiezetten, de kleur van de gordijnen, gebouwgebruik. Maar die onderwerpen zijn zelden het echte thema. Het gaat over erkenning, rol, geschiedenis, waardigheid. Zodra je begrijpt wat eronder zit, kan er ruimte ontstaan voor het echte gesprek en blijkt het veel minder ingewikkeld te zijn om een oplossing te vinden voor het inhoudelijke vraagstuk. Maar als je die laag overslaat en meteen naar de oplossing springt, herhaalt hetzelfde conflict zich op een ander dossier.’

‘Neem het voorbeeld van een gemeentelid dat al veertig jaar de koffie zet. Voor die persoon gaat samenwerking misschien over iets heel anders dan theologie: over angst om overbodig te worden, bijvoorbeeld. Of over verlies van betekenis. Als je dat erkent, kun je tot oplossingen komen die wél werken: minder werkdruk, een rolverdeling, of juist een nieuwe taak die beter past. Maar als je meteen zegt: ‘we gaan nu samen met de burens, anders gaat het licht uit’, dan duw je mensen alleen maar dieper de weerstand in.’

En hoe doe je dat als individu, bijvoorbeeld als predikant, pastoraal werker of bestuurder?

‘Veel van onze irritaties gaan over iets wat we in onszelf niet willen zien. Ik maak me bijvoorbeeld snel druk over mensen die alles maar laten waaien. Waarom? Omdat ik zelf streng en gedisciplineerd ben en mijn eigen ‘losbol’ heb

weggeduwd. Polarisation is vaak een projectie van onze eigen schaduw. Zelfonderzoek is essentieel. Waarom raakt mij dit? Wat zegt dat over mij? Een geloofsgemeenschap die dit gesprek voert, wint enorm aan diepte.’

‘Iedereen is in dezen gelijkwaardig. Leg je eigen spanningsvelden op tafel. Elke persoon, op welk niveau ook, is hierin zoekend, omdat er geen pasklare antwoorden zijn. Als leiders doen alsof ze het allemaal weten, creëert dat afstand. Maar als je zegt: ‘Wij willen eenheid, maar we worstelen met de neiging om te gaan sturen. En we willen autonomie, maar zien ook gevolgen van versnippering’, dan ontstaat ruimte bij anderen om ook hun worstelingen te delen. Dat is echt leiderschap.’

Leven vanuit de paradox?

‘Laat controverses bestaan. Niet omwille van het conflict zelf, maar omdat er altijd een signaal onder zit. Zolang mensen zich gehoord voelen, kun je samen door een storm heen. Maar zodra alles onder het tapijt verdwijnt, gaan gevoelens van onvrede in de onderstroom en kunnen ze een gemeenschap van binnenuit vergiften. Blijf nieuwsgierig. Blijf praten. Blijf elkaar écht zien. Daár zit de hoop.’

Autonomie in verbondenheid is een prachtige paradox voor jullie gemeenschap. Het erkent beide polen. Het dwingt niet naar het midden. Het nodigt uit tot gesprek. En vooral: het sluit volgens mij aan bij de doopsgezinde ziel, waarin individuele geloofsontwikkeling én gemeenschap beide waardevol zijn. Als je die spanning omarmt, ontstaat toekomst.’ <<

Prikkel uw zintuigen bij Mennorode

Wordt wakker in de kalmte van het bos. Geniet van een heerlijk ontbijt en trek er op uit. Ontdek de Veluwe per fiets of te voet. Kom uzelf en uw fiets opladen terwijl u geniet van een heerlijke lunch. U wordt altijd gastvrij ontvangen bij Mennorode! Ontspan in onze gezellige bar of op het sfeervolle terras. Laat u verrassen door onze chef. Dineren in ons à la carte restaurant betekent genieten van heerlijke gerechten veelal bereid met lokale ingrediënten.

Kortom een bezoek bij Mennorode staat garant voor een gastvrij, puur bezoek.

HOTEL MENNORODE

Apeldoornseweg 185 8075 RJ Elspeet
Telefoon 0577 498111 www.mennorode.nl

Midden op de Veluwe



Boek via onze website met 12% korting

- Boek nu het speciale Pinksterarrangement.
- Geniet van rust en ruimte
- Per fiets of voet genieten van de Veluwe bossen, direct vanaf het hotelterrein
- Onder vermelding van ‘advertentie maandig’ bij het boeken ontvangt u een voucher voor een gratis consumptie

U kunt telefonisch reserveren via 0577 498 111, of extra voordelig met 12% korting via www.mennorode.nl.



Uw kerkelijk onroerend goed professioneel beheerd?

Dat is onze uitdaging!

Wij ontzorgen uw kerkelijke gemeente en beheren uw grond of gebouwen. We zorgen voor goede juridische overeenkomsten, monitoren lopende contracten, passen deze aan waar nodig en verzorgen correcte berekeningen van de jaarlijkse toegestane verhogingen. Wij werken voor kerken en doen dit zonder winstoogmerk. KKG heeft 515 tevreden opdrachtgevers waarvoor wij 13.619 ha grond beheren.

Uw rentmeester en makelaar in kerkelijk onroerend goed



KKG
Rentmeesters & Makelaars
SilasGroep.nl/kkg
T 085 - 890 21 10

KKG is onderdeel van de Silas Groep

colofon

Mondig is een uitgave van de Algemene Doopsgezinde Sociëteit (ADS) en verschijnt zes keer per jaar. Het blad wordt tegen een vrijwillige bijdrage toegezonden aan alle leden van doopsgezinde gemeenten. Vrienden en belangstellenden die het blad willen ontvangen, betalen € 40,- per jaar. U kunt zich opgeven via de contactgegevens in dit colofon. U kunt uw bijdrage overmaken op NL19 ABNA 0243 4938 86 t.n.v. Algemene Doopsgezinde Sociëteit onder vermelding van ‘Mondig 2026’.

Hoofdredactie Kalle Brüsewitz
Eindredactie Albertina Hoogenboom
Redactie Yko van der Goot, André Maris, Bjorn Pels en Franka Riesmeijer

Ontwerp & opmaak Susan de Loor
Kantoordeur Haarlem
Druk GBU printmedia | Urk
Advertenties Kalle Brüsewitz
Oplage 5.000
Papier Maxi Offset FSC-mix
credit gecertificeerd

Contact redactie & advertenties
Singel 454 | 1017 AW Amsterdam
020 623 09 14
communicatie@ads.nl
www.doopsgezinden.nl
Abonnement groot letter
CBB 0341 565 477 of
klantenservice@cbb.nl

Het volgende nummer van *Mondig* verschijnt half juni.

© ADS 2026