

Wij tegenover zij

‘Samen door een deur, kan dat nog?’ Dat was het thema van de Lochemconferenties 2017, waarbij ingezoomd werd op ongenoegen, ontevredenheid en onverdraagzaamheid in de samenleving. Belangrijk aandeel in de conferenties had Bart Brandsma, filosoof en deskundige in polarisatievraagstukken. Het Burgemeestersblad zocht hem na afloop van de conferenties op en tekende een terugblik op de Lochemconferenties op.

In de Lochemconferenties vroeg Bart Brandsma de deelnemende burgemeesters hem de kans te geven zijn denkkader te ontvouwen. Dat denkkader ontwikkelde de filosoof op basis van zijn eigen ervaringen met conflict- en dialoogtraining in binnen- en buitenland. Zo werkte hij onder andere in Noord-Ierland, Libanon en Congo. Brandsma formuleerde op basis van zijn ervaring een aantal wetmatigheden in polarisatie. Zo blijkt polarisatie een gedachtenconstructie - het is wij-zij *denken* - dat zich tussen de oren van mensen afspeelt. Het is kenbaar en voelbaar, maar niet feitelijk waarneembaar en daarom te onderscheiden van conflicten met directe belanghebbers en conflictspelers. Een andere wetmatigheid is dat polarisatie niet zonder brandstof kan. Die brandstof bestaat uit het aandragen van zowel negatieve als positieve uitspraken over de identiteit van de tegenpool. En de derde wetmatigheid is dat polarisatie een gevoelsdynamiek is, waarbij verstand, feiten en argumenten, onder toenemende polarisatie-druk steeds minder werkzaam zijn.

Vijf rollen

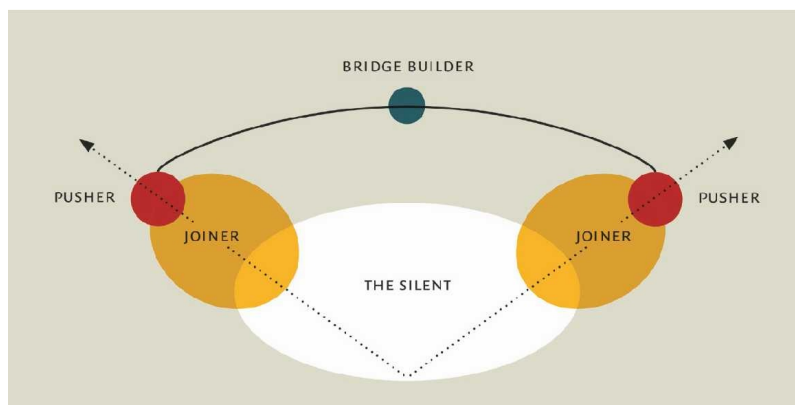
In zijn denkkader onderscheidt Brandsma vijf rollen. ‘De pusher is degene die brandstof levert voor het wij-zij denken. Voor pushers is er geen enkel belang om de polarisatie te verminderen. Zij zijn niet geïnte-

resseerd in dialoog en hebben het eigen gelijk aan hun zijde. Pushers zijn er overigens aan beide zijden in een gepolariseerd verband. Naast de pushers zijn er joiners die onder polarisatie-druk besluiten te kiezen voor de ene pool of de andere pool. Tussen de polen is er op afstand van de joiners plaats voor the silent: het stille midden, dat geen partij kiest, divers is en dat zich niet laat leiden door de polariserende uitspraken van de pushers.’

Met deze rollen (pusher, joiner en the silent) is het spanningsveld geschetst. In elke polarisatie staat er vervolgens een vierde figuur op; de bruggenbouwer die de tekortkomingen in de denkbeelden van de tegenpolen ziet en die wat aan de polarisatie wil doen door vooral dialoog te organiseren. ‘We zien de klassieke bruggenbouwer die objectief en neutraal boven de partijen probeert te staan. Dat doet deze figuur vanuit zijn rationeel perspectief; hij komt helderheid verschaffen. Die rol meten mensen zich graag aan, terwijl het eigenlijk effectiever kan zijn als je niet in deze klassieke rol stapt, maar een nieuwe rol vervult in het middenveld. Die ‘nieuwe bruggenbouwer’ weet daar verbindende kwaliteiten in te zetten en wel bruggen te slaan, maar met andere mensen en met andere middelen dan rationaliteit. Het gaat primair om je houding, toon en geloofwaardigheid, waarmee je iets bijzonders in het speelveld inbrengt. Dat raakt door en door aan het burgemeestersvak, zo heb ik in de Lochemconferenties ervaren’, zegt Bart Brandsma.

Gevangen

‘Je ziet veel mensen in de rol van de klassieke bruggenbouwer stappen. Maar vanaf het moment dat je in die klassieke rol stapt, ben je al gevangen in het polarisatie-domein. Je denkt nog even buiten schot te blijven, maar in feite word je door beide pushers gedoopt op je middenpositie. Mensen hebben dan veelal niet in de gaten dat ze in feite gegijzeld worden. Op het moment dat het spannend wordt, kunnen de pushers je respectloos als zondebok aanwijzen’, schetst Brandsma, die daarmee ook de



De vijf rollen in het polarisatieschema van Bart Brandsma

vijfde rol – die van scapegoat/zondebok – heeft aangeduid. ‘Maar als je als nieuwe bruggenbouwer de juiste verbinding met het middenveld weet te maken, dan is die verbinding veel duurzamer en betrouwbaarder. Dat doe je bijvoorbeeld door via “warme waarden” te communiceren en acteren.’ Daarmee komen we op het cruciale verschil tussen management en leiderschap. ‘In de klassieke bruggenbouwersrol herken je meer het managementtype, dat op rationele gronden probeert te faciliteren. Ik bespreek het denkkader ook wel met managers bij de overheid. Als zij de vier game changers waarmee ik werk, langslopen dan hebben ze het over vaardigheden om de juiste doelgroepen en onderwerpen te vinden. Maar daarmee ben je er niet. Je moet ook het moeilijke gebied van toon en houding betreden; dat zit zoveel dieper’, zegt Bart Brandsma. ‘Dat moet je tientallen jaren geleden al hebben ontwikkeld en sindsdien actief onderhouden hebben, wil je goed kunnen optreden. Dat hoeft je geen burgemeester te vertellen. Dat weet iedereen in de beroepsgroep, maar tegelijk komt de vraag op hoe je die voedingsbodem voor leiderschap onderhoudt? Wat en wie zijn je inspiratiebronnen? Dat zijn vragen die elke keer in Lochem opkwamen en van belang zijn om te stellen. Het is dan confronterend om vast te stellen dat je niet op vele voorbeelden kunt leunen van groot moreel leiderschap zonder elke keer met Mandela of Obama aan te komen. In Lochem vond ik het mooi dat burgemeesters bijvoorbeeld Eberhard van der Laan wel in die positie plaatsen.’

Zichtbaarheidslijntje

‘In de pauzes en na afloop van het Lochemprogramma heb ik ook mooie ervaringen van individuele deelnemers gehoord. Zij slagen erin om stem te geven aan de waarden die worden beleefd in het stille midden’, vertelt Brandsma. ‘Maar dat komt niet in de media. Het is belangrijk te beseffen dat je voor effectief leiderschap vaak op het zichtbaarheidslijntje (onderdeel in het model) kiest voor minder zichtbaarheid. Die mindere zichtbaarheid is de prijs die je moet betalen. Als je te zichtbaar wordt, is er het risico dat je in de pusherrol komt of zelfs via de bruggenbouwerspositie als zondebok wordt getroffen. En toch ontcom je er natuurlijk ook niet aan om op cruciale momenten uit de onzichtbaarheid te treden. Naarmate je meer groeit in geloofwaardigheid, lukt dat ook beter. Waar ik van droom is dat je bij wijze van spre-



Bart Brandsma
(fotografie: Suzanne Klaver)

ken een stuk of tien à vijftien burgemeesters hebt die niet alleen zo functioneren —dat gebeurt al— maar dat zo bewust doen dat zij kunnen werken aan een “body of knowledge” op dit vlak, met inspiratie voor collega’s in den lande. In Lochem heb ik me gerealiseerd dat dit type leiderschap eigenlijk niet trainbaar is, maar wel ontwikkelbaar door de professionals zelf. Burgemeesters die zelf een crisis of ingrijpende gebeurtenis hebben meegemaakt en leiderschap hebben vervuld, kunnen ook voor lering zorgen. Hun ervaringen mogen niet verloren gaan.’

Vanaf het moment dat je in de klassieke bruggenbouwersrol stapt, ben je al gevangen in het polarisatiedomein’

Conflict

Brandsma ziet *Conflict* als het kleine broertje van *Polarisatie*. ‘Kenmerkend voor een conflict is dat je de probleemeigenaren ervan kunt aanwijzen en dat je altijd belangentegenstellingen kunt aanwijzen: voor



de een staat dit op het spel en voor de ander dat. Conflicten zijn zeker voor een deel gegrond op rationaliteit; dat maakt achtergronden en stappen in een conflict verklaarbaar en soms ook voorspelbaar', zo zegt Brandsma. 'Bij polarisatie spelen echter juist de irrationaliteit en het gevoel een grote rol, waarbij directe probleemeigenaren ontbreken. Conflicten kun je soms langs rationale weg wel oplossen, maar bij het doorbreken van polarisatie is vooral sterk leiderschap nodig. De reflex bij conflicthantering is "laten we om tafel gaan en benoemen wat er speelt", om vervolgens te tonen hoe men in het conflict zit en wat een ieders belang is. Van zo'n gesprek kun je resultaat verwachten. Maar als je bij polarisatie die reflex hebt, krijg je schijngesprekken. Achter de verhalen die aan de oppervlakte komen, gaat vaak een hele wereld schuil. Dat vergt dus ook een ander acteren; een polarisatiestrategie.

Ervaren

Voor Bart Brandsma waren de zes Lochemconferenties een bijzondere ervaring. 'Ik maak in mijn werk veel beroepsgroepen mee die zich buigen over polarisatie, maar soms ontbreekt dan net het gevoel van urgentie of het vermogen tot reflectie. Zo zie ik in ambtelijke omgevingen zonder meer wel reflectiever-

mogen maar mist men een urgentiegevoel. Terwijl bijvoorbeeld in het jeugdwerk en bij sleutelfiguren in stadswijken juist wel de urgentie wordt gevoeld, met minder vermogen tot reflectie op het eigen handelen. Ik vond het geweldig te zien dat burgemeesters beide hebben. Waarbij natuurlijk niemand zich kan verstoppen in deze tijd van allerlei polariserende verhoudingen. Tegelijk komt dan de confronterende vraag op *Waarom is het zo lastig die middenpositie en geloofwaardigheid te vinden?* Hoe kom je tot mediative speech en mediative behaviour? Vaak zoeken mensen het antwoord nog te veel buiten zichzelf: bij "de ander", bij de media, noem maar op. Voor een deel heeft dat te maken met een rationale oriëntatie en opleiding. Dat maakt het allemaal complex, terwijl het uiteindelijk als puntje bij paaltje komt, gaat om *het zijn*, zoals een van de burgemeesters opmerkte. Voor je geloofwaardigheid moet je vooral jezelf mobiliseren. Dat is een prachtige opdracht van het ambt.' 'Ik had al bewondering voor het vak van burgemeester. In de Lochemconferenties zijn er veel inzichten langs gekomen die bijdragen aan de verrijking van het denkkader. Dat gebeurde zowel in de plenaire discussies als in een-op-een-gesprekken. Zo noem ik in mijn boek de polarisatie na de moord op Marianne Vaatstra en het was mooi om in Lochem de burgemeester te ontmoeten die het meemaakte. De oriëntatie van de burgemeester op de middenpositie vraagt om voortdurend pendelen. Wat een burgemeester weet, is dat hij stem moet geven aan het midden. Dat is voor een deel al een van de game changers die nodig is om de dynamiek van wij-zij denken te doorbreken', blikt Bart Brandsma terug op de conferenties. 'En juist dat is lastig trainbaar. Daarom moet ik niet op zoek naar trainers of adviseurs, maar naar burgemeesters die via intercollegiale toetsing dit willen uitwerken. Dat zou ik prachtig vinden.'

Partnermentaliteit

'Voor burgemeesters blijft het lastig om je eigen rol te kiezen. Wanneer moet je zelf pusher zijn als er iets onaanvaardbaars gebeurt? Tot welk moment blijf je je op de zichtbaarheidslijn richten op het midden? En hoe sta je op als de norm moet worden gesteld? Als burgemeester heb je wel de mogelijkheid om tot rolverdeling met bijvoorbeeld wethouders en de politie te komen. Als de een beter is op het middenveld; laat dan de ander de norm stellen. Een effectieve rolverdeling vraagt om relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen, op een partnermentaliteit en op het elkaar gunnen van ruimte en posities. Dat ontwikkel je in vredetijd, zodat je erop kunt bouwen in crisistijd.' <

In het boek *Polarisatie; inzicht in de dynamiek van het wij-zij denken* zet Bart Brandsma zijn denkkader uiteen en reikt hij handvaten aan om tot inzicht, strategie en praktisch handelen te komen om polarisatie te doorbreken. Het boek is à € 24,75 (incl. verzendkosten) te bestellen via www.polarisatie.nl.

