

De-polarisatie

Tweedaagse Deep dive in het voeren van de paradoxale dialoog

De uitdaging

Hoe voer je met elkaar op een constructieve manier het gesprek als de posities lijnrecht tegenover elkaar lijken te staan?

Als gemeentesecretaris heb je met polarisatie te maken op verschillende niveaus: in de samenleving, in het politieke bestuur en in de ambtelijke organisatie. Naar jou wordt vaak gekeken om hierin verbinding te brengen en een kader te scheppen waarbinnen weer met elkaar kan worden gesproken en samen naar oplossingen gezocht.

Hoe ga je hier effectief met polarisatie om? Vaak blijven gepolariseerde conflicten aan de oppervlakte hangen in uitwisselingen van inhoudelijke standpunten, zonder dat partijen nader tot elkaar komen. Het gaat dan niet over waar het werkelijk over gaat. Het is de uitdaging om dieper te kijken dan wat er zich aan de oppervlakte afspeelt. Op het niveau van de standpunten lijkt de kloof onoverbrugbaar, maar vaak is die inhoud slechts een kapstok voor onderliggende en vaak onuitgesproken drijfveren. Het blijkt in vele gevallen niet eens over ideologische verschillen te gaan, maar om basaal menselijke behoeften zoals gezien worden, erkenning, controle, veiligheid of erbij horen. Door deze dieperliggende drijfveren bespreekbaar te maken, kan er weer ruimte voor verbinding ontstaan.

In de rol van verbinder is het de uitdaging om door te dringen tot deze kern van de controverse. Hoe maak je zaken uit de onderstroom bespreekbaar, die heel gevoelig liggen en tegelijkertijd de sleutel vormen tot beweging en verbinding? En als je zelf onderdeel bent van de polarisatie: Hoe ga je de verbinding aan met mensen die standpunten aanhangen die je zelf afwijst? Hoe overbrug je de afstand als het wantrouwen groot is?

Effectief omgaan met polarisatie gaat ook en vooral over de relatie met jezelf. Waarom raken bepaalde thema's ook jou? Welke spanningvelden en dilemma's ervaar jij in het omgaan met polarisatie? Bijvoorbeeld: hoe verhoud je je tot de eisen van je verbindende rol enerzijds en je eigen overtuigingen en moreel kompas anderzijds? Of: Hoe ga je om met de balans tussen inleven in de ander en het stellen van grenzen?

De paradoxale dialoog

Hoe voer je een constructieve dialoog over onderwerpen die spanning en polarisatie oproepen? De sleutel ligt voor ons bij het paradoxale perspectief: de visie dat we telkens beide kanten nodig hebben om tot een duurzame oplossing te komen en dat we de spanning op een productieve manier kunnen benutten als motor van vernieuwing en groei.

De voeren van een paradoxale dialoog leidt tot de volgende resultaten:

- **Verheldering:** helder maken waar het echt over gaat. Vaak weten we dat niet zo goed, hebben we enkel een vaag gevoel. We moeten dan door verschillende lagen heen om de essentie te pakken. Pas als dat helder is kunnen we het echte probleem aanpakken.
- **Verbinding:** door met elkaar te kunnen delen wat onze aspiraties, angsten en behoeften zijn, ontstaat herkenning. Elkaar in onze menselijkheid ontmoeten schept verbinding. De ander heeft vaak vergelijkbare worstelingen als wijzelf. Wat is onze gedeelde worsteling?
- **Verruiming:** door een vraagstuk open te trekken van een voor-of-tegen-keuze naar de vraag hoe we de onderliggende waarden en behoeften kunnen verbinden, komen we tot een bredere vraagstelling en worden we uitgedaagd om samen naar creatieve en/en-oplossingen te zoeken. Er zijn veel meer mogelijkheden dan zwart, wit of een grijs compromis.

Opzet Deep dive

In deze Deep dive van twee dagen nemen we je mee in theorie en praktijk van hoe je een paradoxale dialoog voert.

Vanuit de paradoxale bril en aan de hand van een stapsgewijze methodiek gaan we in een veilige omgeving aan de slag met zelf ingebrachte praktijkcasussen. Gedurende twee dagen doorlopen we samen de verschillende stappen om zo tot meer ruimte, een verbindend perspectief en mogelijke en/en-oplossingen te komen.

We bieden daarbij handvatten op drie verschillende niveaus:

- Het niveau van **onszelf** (1^{ste} positie): hoe we effectiever kunnen omgaan met onze eigen spanningsvelden t.a.v. polarisatie en met patronen in onszelf die polarisatie kunnen triggeren en voeden;
- Het niveau van onze **omgang met anderen** (2^{de} positie): hoe we de kloof kunnen overbruggen als we lijnrecht tegenover elkaar staan;
- Het niveau van **leiderschap** (3^{de} positie): hoe we voor anderen een kader van verbinding en gemeenschappelijkheid kunnen creëren, en een gesprek met randvoorwaarden en interventies kunnen ondersteunen;

De Deep dive in depolarisatie biedt je het volgende:

- Je leert werken met de verbindende paradoxale dialoogmethodiek om tot de kern van het vraagstuk te komen;
- Je versterkt je vaardigheden in depolariseren;
- Je exploreert je eigen spanningsvelden t.a.v. polarisatie, op zoek naar een juiste balans, en vergroot je weerbaarheid in het omgaan met polarisatie;
- Je leert van de praktijkervaringen van collega-bestuurders en -leidinggevenden;
- Je krijgt nieuwe perspectieven en een stappenplan met toolbox om de gepolariseerde conflicten waar je nu mee te maken hebt aan te pakken, en kunt hiermee oefenen in een veilige omgeving.

Voorstel data

27 maart en 17 april, van 9.30 tot 17.00

Programma tweedaagse

Dag 1 – verbreden van mijn perspectief op mezelf en de ander

Deel 1: introductie conceptueel kader:

- Werking en mechanismen van polarisatie
- Waarom is polarisatie nu zo sterk aanwezig?
- Introductie paradoxale benadering en perspectief van neurowetenschap
- Waarop inzetten en waarop vooral niet?

Deel 2: hoe gaan we zelf om met polarisatie? (1^{ste} positie)

- Omgaan met identitaire vernauwing in onszelf
- Waarom raakt deze controverserend mij zo? Inzicht en omgang met eigen schaduwkanten
- Inhoudelijk: van vinden naar vragen (deel 1) en basiselementen paradoxale dialoog
- Eigen casus: in een gepolariseerd conflict waarin ik naar een positie getrokken wordt, wat maakt dat ik gehecht ben aan deze positie? (gouden driehoeksoefening, deel 1)
- Procesmatig: welke innerlijke spanningsvelden roept omgaan met gepolariseerde conflicten bij mij op en hoe kan ik hierin balanceren? (opstellingsoefening)
- Innerlijke spanning verminderen: zelfregulatie en transformeren van een mindset
- Welke vaardigheden vraagt dit?

Deel 3: hoe overbruggen we de kloof naar de ander? (2^{de} positie)

- Inhoudelijk: van vinden naar vragen (deel 2) en verdiepen aanpak paradoxale dialoog
- Eigen casus: in een gepolariseerd conflict waarin ik betrokken ben, wat maakt dat de andere partij gehecht is aan zijn positie? (gouden driehoeksoefening, deel 2)
- Procesmatig: co-regulatie
- Behouden van gelijkwaardigheid en andere voorwaarden en valkuilen in de dialoog
- 1-op-1 dialoogsoefening aan de hand van praktijkcasus
- Optioneel: voorbereiden dialoog in oefensessie met AliciaLab
- Omgaan met systemische dynamiek (zoals identificatie met dader/slachtoffer/toeschouwer-posities)
- Welke vaardigheden vraagt dit?

Dag 2 – begeleiden en ondersteunen van anderen bij het verbreden van hun perspectief

Deel 4: hoe als (bege)leider gepolariseerde conflicten aanpakken? (3^{de} positie)

- Drie niveaus van interventie: preventie, bemiddeling en transformatie
- Do's, don't's en tips bij deze drie interventieniveaus
- Metacommunicatie en rolduidelijkheid: hoe vermijd ik zelf onderdeel te worden van een gepolariseerd conflict?
- Hoe omgaan met extreme stemmen en emoties?
- Spanningsvelden in de (bege)leidende rol en hoe hierin te balanceren?
- Optioneel: omgaan met resonantie van polarisatie met collectieve traumalagen
- Welke vaardigheden vraagt dit?

Deel 5: aanpakken van een concreet gepolariseerd conflict uit de eigen praktijk

- Aanreiken van stappenplan en methodiek
- Demonstratie van begeleiding van paradoxale dialoog a.d.h.v. casus van een deelnemer
- Simulatieoefening met eigen casus waarin stappenplan en handvatten worden toegepast
- Afsluiting: samenvatting; delen belangrijkste inzichten; eigen acties en vervolgstappen

Begeleiders

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, politicoloog, managementconsultant en gepassioneerd door het thema van paradoxaal leiderschap: hoe ogenschijnlijk tegengestelde waarden met elkaar verbinden? Hij schreef verschillende boeken over dit thema, waaronder zijn meest recente 'Paradoxical Leadership, Making Complexity an Advantage' dat in 2023 verscheen bij University of Toronto Press. Zijn nieuwe boek over Depolarisatie komt uit bij Boom in het najaar van 2025. Ivo geeft hierover inspiratielezingen, workshops en verdiepende opleidingen en is als docent verbonden aan verschillende managementscholen en leiderschapsacademies. Meer informatie op: <https://paradoxaalleiderschap.com>

[Marc Padberg](#) is verbinder, facilitator en coach; hij begeleidt vertegenwoordigers van gemeenschappen en organisaties die met elkaar in conflict zijn, om weer met elkaar het gesprek aan te gaan. Zo werkt hij met groepen in de Balkan, Libanon en Israël-Palestina. Marc is medeoprichter van Aberkyn, het leiderschaps- en cultuurtransformatie-onderdeel van McKinsey & Company. Hij leidde hun praktijk in het Midden-Oosten en richt zich naast zijn werk in conflictgebieden op het begeleiden van leiderschapsteams van overheidsorganisaties en bedrijven in binnen- en buitenland. <https://aberkyn.com>

