

Handreiking depolarisatie

Wat polariseert en wat depolariseert?



Handreiking

Met het oog op de te handhaven coronamaatregelen, de daaraan gekoppelde maatschappelijke onrust en de jaarwisseling heeft polarisatiesdeskundige Bart Brandsma dit document opgesteld. U vindt hierin onder meer praktische handvatten voor communicatie vanuit uw gemeente. Deze handreiking aan Nederlandse burgemeesters geeft duiding aan een aantal nationale polariserende ontwikkelingen en een advies op (gezamenlijke) strategie. Iedere burgemeester voor zich werkt uiteraard in een eigen lokale context zijn of haar strategie uit, afgestemd op de lokale 'kaart', maar draagt daarmee ook bij aan een optelsom; de landelijke gevoelsdynamiek. Lokale incidenten en/of interventies van een burgemeester kunnen zomaar de landelijke dynamiek doen kantelen, zoals landelijke ontwikkelingen ook zomaar de lokale wij-zij-stemming kunnen versterken of zelfs de aanzet geven voor incidenten.

Deze handreiking levert een beschrijving (descriptief) van handelingsopties, is uiteraard niet prescriptief. Het wil een bijdrage zijn om vanuit een gezamenlijk denkkader te komen tot het aanscherpen van ons inzicht en het uitzetten van effectief depolariserend handelen waar dat geboden is. De Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft Bart Brandsma, expert in polarisatie, gevraagd om dit document op korte termijn op te stellen, niet als eindproduct, maar als werkdocument. In de komende tijd willen wij updates verzorgen, om praktijkvoorbeelden en nieuwe inzichten met elkaar te kunnen delen.

Aanleiding

Corona – een *creeping* crisis sinds begin 2020 en niet een flitscrisis die we achter ons kunnen laten – vergt veel van burgemeesters en gemeenten. Het vraagt alertheid en het telkens (her)overwegen van onze strategie, zeker nu de verhoudingen vaker op scherp komen te staan. We kenden al ‘de avondklokrellen’ en het weekend van 19/20/21 november is een recente aanleiding. Geweld en (persoonlijke) bedreigingen zijn daarbij aan de orde, weliswaar lokaal en zich voor een goed deel beperkend tot weekeinden, maar het daagt VNG en NGB – bestuurlijk Nederland – uit om telkens te verkennen welke interventies passen, wat polariseert en wat depolariseert?

Advies

Onderstaande verkenning en inzichten leveren een drietal adviezen/overwegingen op.

- Maak interventies, in taalgebruik en uitvoering, die de retoriek van wij-zij denken niet bevestigen of versterken. Lever daaraan geen brandstof als dat niet nodig is. Verleg een deel van de professionele aandacht van de polen naar het midden, stem nadrukkelijk communicatie af op 'het stille midden'.
- Benut **twee posities**. De positie 'boven de partijen', normstellend en handhavend, naast een positie 'leiderschap over het midden'. Voor uitleg bij beide posities verwijzen we hier naar de verkenning en uitwerking in dit document.
- Neem uw team, strategie- en communicatie-adviseurs mee in dit denkkader en in de inhoud van deze handreiking. Depolarisatie-strategie vergt consistentie en soms ook uitwerkingen op detailniveau.

We hebben daarnaast een verzoek. Tal van burgemeesters en gemeenten hebben interventies gedaan met meer of minder succes. We stellen het zeer op prijs om dit document te laten groeien met praktische voorbeelden van geslaagde communicatie, gedetailleerde verhalen, depolariserende strategie.

Verkenning 'polarisatiekaart', november 2021

Voordat we hier wij-zij's benoemen en hier een samenhang van ontwikkelingen weergeven, kunnen we vaststellen dat één van 'de polen' veel aandacht opeist van bestuurlijk Nederland (van verbale ophef in de Tweede Kamer, grof geweld bij rellen, tot tal van bedreigingen op sociale media). In de kern staan burgemeesters daarbij voor een tweetal vragen die in de nabije toekomst gaan doorwerken, polariserend of juist depolariserend. Het is zaak deze twee vragen goed uit elkaar te trekken.

- 1. Hoe acteer je op de polen?** (wat doe je in handhaving en retoriek tegenover pushers)?
- 2. Hoe bind je het midden?** (wat hebben 'het stille midden' en (potentiële) joiners nodig om stabiel te blijven; lees; niet mee te polariseren?)

Voor een goede burgemeestersstrategie is een onderscheid noodzakelijk, namelijk tussen conflict en polarisatie. Ze hebben met elkaar te maken, versterken elkaar, maar vergen elk een andere aanpak. Het verschil tussen conflict en polarisatie is dat een conflict – hoe lastig of omvangrijk ook – altijd 'contained' is. Het heeft probleemeigenaren, plaats en tijd. We kunnen het vastpakken. Polarisation niet. Polarisation is een gedachtenconstructie; wij-zij *denken*.

De avondklokrellen in Eindhoven van januari '21 hebben de kenmerken van een conflict. Plaats, tijd, en probleemeigenaren; mobiele eenheid, burgemeester, een journalist van Omroep Brabant, relschoppers en plunders, omstanders, een chauffeur met een waterkanon (en leuke band). Dit vergt conflictmanagement, los van een polarisatiestrategie. De rellen van de maand november '21 zijn ook conflicten, net als – bij wijze van voorbeeld – 'een baksteen door de ruit van een huisartsenpraktijk'. Er is in elk van deze voorbeelden een relatie met 'polarisatie' – wij-zij denken – maar het is conflict. Die baksteen wordt op een tijdstip gegooid, tegen een voorgevel, een dader heeft dit in zijn of haar hoofd gehaald, en zowel politie als zorgprofessionals als de burgemeester zijn 'probleemeigenaar'. Tal van conflicten dragen bij aan polarisatie, want ze halen het nieuws. Dichtbij, maar ook conflicten veraf doen een duit in het zakje. In Washington wordt het Capitool bestormd; dat is op zichzelf een conflict, met plaats, tijd en hoofdrolspelers, maar met effecten en polariserende impact in Nederland.

Welbeschouwd zijn de adviezen van het OMT, Catshuissessies, persconferenties, met alle debat en discussie die stevast volgen ook 'conflicten'; met tal van probleemeigenaren, meestal op vaste tijden en plaatsen. Voorheen waren dat weekenden voor OMT en Catshuis en dinsdagen voor de persconferenties, recent zijn die op vrijdag, meestal 19.00 uur. Plaats; het ministerie van Justitie & Veiligheid of de hal van Algemene Zaken. Elk van deze conflicten kan bijdragen aan de opkomende wij-zij dynamiek, en de wijze waarop bestuurders zich in hun conflictmanagement daarbij uitdrukken heeft effect op polarisatie. De bovenstaande voorbeelden haast vanzelfsprekend want ze raken inhoudelijk bijna allemaal aan Corona-maatregelen. Maar daar komen nog aanvullende incidenten en conflicten bij, die niets met het onderwerp hebben uit te staan, en toch meewegen. De gevoelsdynamiek wordt gekleurd door bijvoorbeeld de toeslagenaffaire, de formatie die nog niet lukt, het vuurwerkverbod, de zwarte piet-discussie, het NTA rapport met vermeende overheids-infiltratie van moskeeën, een verhoogde gasprijs... En daarmee komen we op een karakteristiek van de dynamiek van wij-zij denken, die is maar zeer ten dele inhoudelijk of rationeel gemotiveerd. Wij-zij denken is een gedachtenconstructie, steunend op *gut feeling*. Dat nemen we als bestuurders waar bij anderen, maar als burgemeester denken en acteren we zelf onvermijdelijk ook vanuit wij-zij's, bewust of onbewust.

We kunnen er een drietal uitlichten:

Wij (Weldenkend, democratisch Nederland) versus Zij ('populisten' en extreem-rechts)

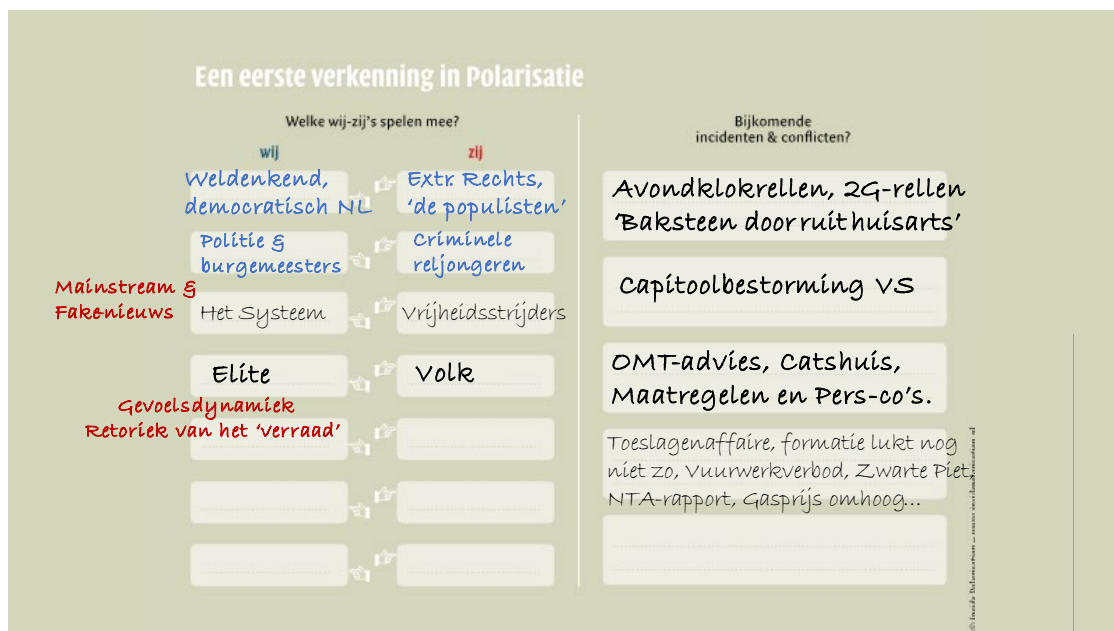
Een wij-zij dat dominant is gebezigd in de spanningen deze maand is dat van sprekers – bestuurders - die zich tegenover het wangedrag plaatsen. Dat wangedrag is onbeschaafd, dat verdient een snelle bestraffing. Het zijn 'idioten' stelt de een, het is 'uitschot' stelt een ander. En extreemrechts 'spint er garen bij, ze moesten zich schamen, met hun taalgebruik een democratie onwaardig'. In dit wij-zij schema is een sterke morele toon aanwezig, het stellen van de norm (vaste taak van bestuurders) gaat vergezeld van morele veroordeling en sterke morele retoriek. Dit wij-zij schema is daarbij het impliciete vertrekpunt.

Wij (Politie & burgemeesters) versus Zij (Criminelerellende jongeren).

Dit wij-zij versterkt de eerder genoemde wij-zij, maar is gericht, niet op de aanjagende politieke krachten, maar op de hoofdrolspelers tijdens de rellen. De rellende uitdagers scanderen in eerste instantie hun eigen versie van een tweedeling, namelijk 'zij van de overheid' versus 'wij-op-straat', maar zijn uit op ontsporing. De bestuurder staat direct in een handhavende modus. Met de twee wij-zij's – er zijn er meer – hebben we tweemaal vanuit het perspectief van de bestuurder gekeken. Opvallend is nu dat een zelfde schema vanuit de tegenpool wordt benut, in andere bewoordingen;

Zij (van het Systeem) versus Wij (de vrijheidsstrijders).

In tal van beschrijvingen, vanuit het perspectief van vrijheidsstrijders die zich verweren tegen maatregelen, wordt gesproken over dwang en drang, over een elite, die wordt ondersteund door fake nieuws en media. Het systeem heeft de macht, maar wij verzetten ons. De vrijheidsstrijders willen het niet zover laten komen dat maatregelen hen blijvend 'onderdrukken'. Dit is een strijdvocabulaire. Het binnenperspectief, het zelfbeeld op deze pool, is activistisch, deels idealistisch, waarbij zij polarisatiedruk willen uitoefenen op het midden. Ze willen een brede beweging. "Het is tijd om op te staan, het is urgent, want nu kan het nog". Deze tegenstelling wordt soms mild en redelijk verwoord, maar soms ook zeer extreem als we mensen volgen in een complotdenken, waarin 'de elite' op tal van negatieve kwalificaties kan rekenen.



Elite – Volk.

De drie voornoemde wij-zij schema's versterken **alle drie** hetzelfde grondpatroon, wat ik de gevoelsdynamiek zou willen noemen. Een 'elite' wordt gepositioneerd tegenover 'het volk', soms expliciet, overwegend impliciet. Het kenmerkende van wij-zij denken is dat het dominant kan worden, en kan bepalen dat dit de tegenpolen en identiteiten zijn, waarbij mensen zelf geen zeggenschap of keuze krijgen. Het denken sleurt ons mee. Het weerspiegelt niet de sociale verdeling, of per se groepen die daadwerkelijk bestaan. Een burgemeester staat niet vrijwillig op de tegenpool elite, maar kan daar wel effectief worden 'neergezet'. De grote bestuurlijke

uitdaging is om weg te komen uit dit frame, dat wordt beheerst door krachten die een retoriek bezigen waarin woorden als verraad gemakkelijk worden gebezigd. Deze retoriek is krachtig, de feiten en in elk geval de intenties van bestuurders komen er niet mee overeen, maar dat lijkt beperkt gewicht in de schaal te leggen. Er ligt een track-record van 'de elite' dat de afgelopen jaren spanningen liet zien met de boerenwereld, rond de energietransitie, aardbevingen, met de Black Lives Matter beweging en de Gele Hesjes beweging. "Zij (de elite) begrijpen niet wie wij zijn en wat wij nodig hebben (het volk)", zo beweegt de gevoelsdynamiek zich weg van de inhoud waar het mee begon; corona.

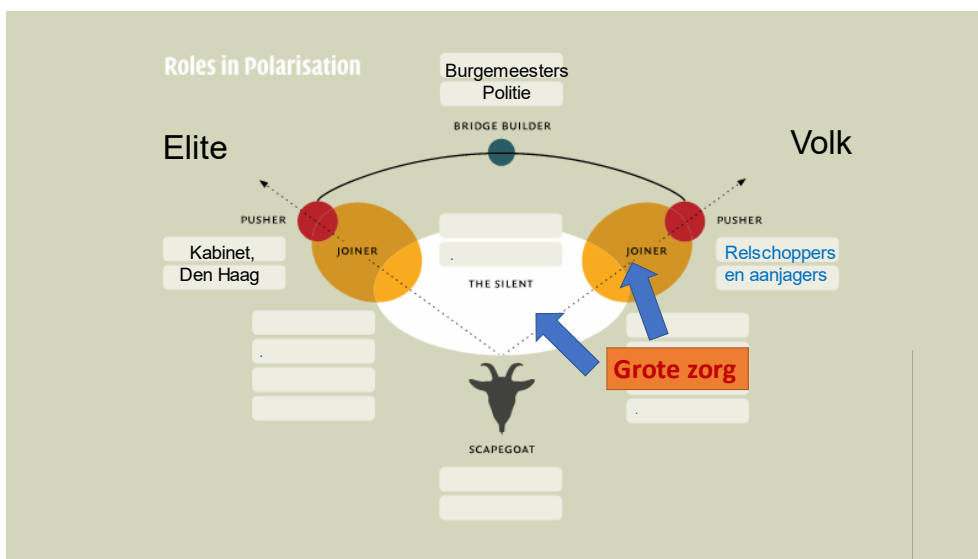
Rollen in de polarisatiedynamiek

Welke bewegingsruimte heb ik, in de huidige verhoudingen? En welke positie heeft gewenste effecten?

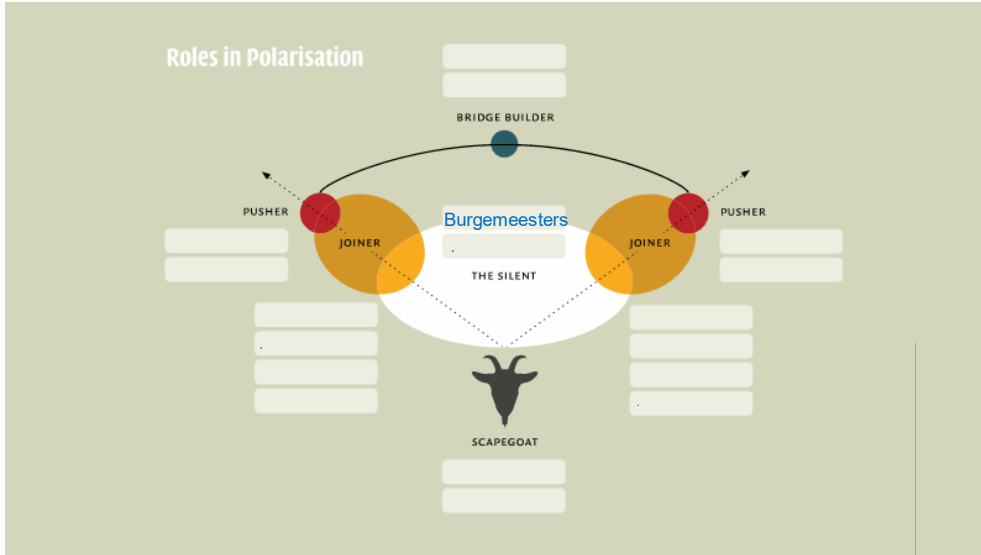
Hieronder staat een polarisatiekaart, een vrij dwingende dynamiek waarin burgemeesters worden 'geplaatst'. Op dit moment kun je het wij-zij 'elite versus volk' waarnemen, waarbij het kabinet – de vertegenwoordigers van het systeem – op één pool staat, tegenover 'het verzet'. Burgemeester en politie zijn hierbij op de tussenpositie terechtgekomen. De politie als handhavers (vooruitgeschoven post van de overheid), de burgemeester als vertaler en handhaver, met de lastige taak uitleg te geven bij de ontwikkelingen en (politieke) maatregelen. Dat is in dit model de bruggenbouwerpositie met alle valkuilen van dien. Ik noem er twee. Bruggenbouwers worden door beide kanten niet helemaal vertrouwd, wel gedoogd. Ze worden als het er op aan komt 'te licht' bevonden, soms ook van twee kanten. En menig burgemeester herkent deze positie als een gijzelingspositie, uitgedaagd om te 'middelen', zonder te kunnen middelen. Tegenpolen geven aan nog met ze mee te willen doen, met ze mee te willen denken en praten, als de bruggenbouwer maar niet teveel van ze eist. En wat teveel is, maken de tegenpolen graag zelf uit.

Twee rollen. En-En.

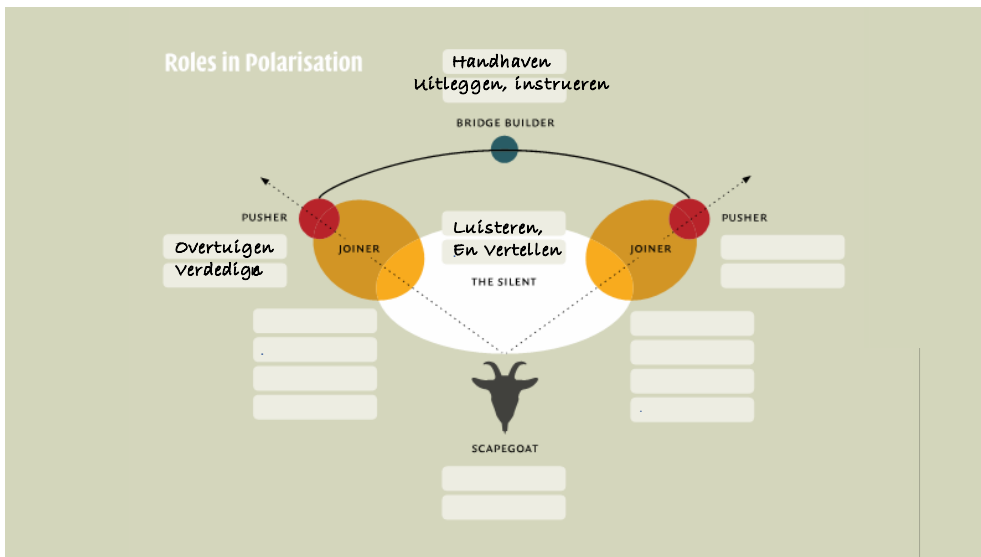
De wending die nodig is; het verlaten van het schema elite-volk. De bruggenbouwerpositie is een noodzakelijke rol, maar er is daarnaast een andere rol nodig. En die kan alleen worden gevonden door de bestuurlijke aandacht te verleggen. Het staat buiten kijf dat een burgemeester moet handhaven, moet uitleggen en de norm moet stellen. Maar daarmee gaat veel aandacht naar de polen. De zorg in polarisatie, gericht op depolarisatie, moet uitgaan naar het midden en de joiners. In feite huist daar de doelgroep, waar het bij polariserende krachten om gaat. De joiners kunnen worden verleid om naar het midden te bewegen, de Silent heeft aandacht nodig om in het midden te blijven. De 'grote zorg' is nu dat er groepen zich niet gekend en erkend weten, met name in de joinersgroep die aanschuikt tegen de relschoppers en geweldsplegers. Zij bezigen de tekst: "We keuren het gedrag natuurlijk af, maar we voelen mee in de strijd tegen de maatregelen en het systeem dat nu veel te ver gaat. Ze begrijpen ons niet." In het onderstaande plaatje staat wat alarmistisch en omkadert de opmerking Grote Zorg; met als doel een regelmatig verwaarloosde groep over het voetlicht te brengen. Wat kun je doen om deze groep te bereiken? Je bent dan bezig om de belangrijke vraag te adresseren; hoe kun je het midden binden (silent en eventueel joiners)? Dit staat naast de vraag; hoe acteer je op de polen (pushers). Het is een lastige en-en opdracht.



Bestuurders kunnen het wij-zij onbedoeld bevestigen, door de tegenpolen belangrijker te maken dan het midden. Als het midden lang genoeg niet wordt gehoord, erkend, dan is het vatbaarder voor polarisatiedruk. Dan gaat het kiezen. Bestuurlijke interventies moeten daarom rekening houden met zowel de polen als het midden. Dat vergt een 'leiderschap over het midden'; in het plaatje hieronder.



Dat vraagt dan het kiezen tussen en het uitoefenen van communicatieve stijlen, die in het onderstaande plaatje staan weergegeven. De pusher en bruggenbouwer kunnen we herkennen aan de stijl *overtuigen en verdedigen, uitleggen, instrueren en handhaven*. Voor het verkrijgen van het leiderschap over het midden, is een krediet op de middenpositie nodig. Dat verkrijgt je alleen door een andere stijl, luisteren en de verhalen van het midden duiden en (door)vertellen. Daarvoor is het wel nodig om – de hamvraag voor depolariseren – het midden te kennen. Wat is hun vraagstuk, wat is hun dilemma, hun verlangen, wat is het spanningsveld van het midden?



We komen dat niet op het spoor door te luisteren naar pakweg Gommers, Van Dissel, Koopmans of het OMT, en ook niet door te luisteren naar Koninklijke Horeca Nederland, de Evenementenbranche of actieve DJ's in Breda... We komen dat alleen op het spoor door het zich altijd onzichtbaar houdende midden; 'uit te luisteren'. Het midden wil erkenning van het eigen spanningsveld. Dat is niet 'een mening'; het is hun vraagstuk. En dat spanningsveld is op dit moment steeds 'mijn persoonlijke offer tegenover die overbelaste zorg'. Hoe kan ik dat

verdragen, hanteren? Hoe kan ik als ik al mijn persoonlijke offers optel, toch nog perspectief voelen? Hoe kan ik gezond blijven, mijn familie gezond houden, maar ook rekening houden met wat ze nodig hebben, mijn kinderen hebben beweging, scholing en vrijheid nodig... dat is een terecht verlangen. Wat is een offer dat mij past, en wat is teveel? Zien mensen mijn spanningsveld, mijn dilemma? Zien bestuurders wat ik doormaak, of zijn ze met andere dingen bezig? Ik wordt wel telkens geïnformeerd over de zorg, de overbelasting, de benauwende cijfers, maar wat met mijn benauwdheid? Hier is te zien dat een herhaalde uitleg (overkill) over beschikbare IC-capaciteit die ons dwingt van onze vrijheden af te zien, geen recht doet aan drijfveren en spanningsvelden in het midden. Het grote midden en ook joiners willen wel, men is bereid tot offers, discipline, maar het wil ook gezien en erkend worden. Dat vergt minder uitleg, minder directie, minder ratio, meer empathie, luisteren en het dragen van het rijke verhaal van het midden.

We kunnen dat schematisch opzetten, om ook vat te krijgen op deze lastige materie.

Bruggenbouwerspositie	Leiderschap over het midden
Virus onder controle "We moeten hier doorheen"	Omgaan met het virus "We kunnen dit aan, maar het is een beproeving"
Aanspreken op naleving "Houd je aan de maatregelen en houd vol!"	Aanspreken op vindrijkheid en inspiratie "Hoe houd jij het vol? Waar haal jij het vandaan?"
Perspectief is afwachten "We komen (hopelijk) in control, straks..."	Perspectief is inspelen "Hoe kunnen we nu onze veerkracht vergroten?"
Directief en streng "Was handen, houd afstand, zorg voor elkaar."	Empathisch en prestaties erkennen "Ondanks A, lukt je B. Dank! We zijn met veel!"
Oplossing "We middelen tussen vrijheid en IC-capaciteit"	Vraagstuk; wordt mijn dilemma gezien, erkend, herkend? - Mijn offer naast het verhaal over de overbelaste zorg...
Informereren en instrueren "Ik begrijp hoe vervelend het is, maar de cijfers..."	Luisteren, duiden en vertellen "Wat we meemaken, verhalen met detail..."

Opmerking: een zeer in-effectieve positie is die van een bestuurder die denkt dat hij of zij in het midden staat, boven de partijen. Die woorden en noties gebruikt uit de linkerkolom, directief en uitleggend als was hij of zij bruggenbouwer, terwijl de toehoorders de persoon percipiëren als boodschapper van een pool; namelijk spreekbuis van de zorg, met zijn zorgwekkende alarm... Dan komt de gekozen positie niet overeen met de perceptie, doet zelfs aan als een vermomming, en dan wordt de boodschap niet aangenomen.

Eerste uitwerking van leiderschap over het midden

Wat polariseert en wat depolariseert? De linker- en de rechterkolom in de tabel op pagina 10 staan voor twee posities, die beide met verve moeten worden ingezet. Als een van beide posities wordt verwaarloosd, werkt dat polariserend. Op dit moment lijkt het zaak om de rechterkolom te versterken; leiderschap over het midden.

Van **controle over het virus naar omgang met het virus** – Controle van de situatie is een boodschap die wordt ingehaald door de gebeurtenissen. Toch was juist dat de belofte van alle communicatie-uitingen; ‘alleen samen krijgen we corona onder controle’. Het landschap ziet er inmiddels anders uit en de burgemeester heeft de taak dit te benoemen. Meteen op te volgen met: ‘Hoe gaan we samenwerken zodat we de beperkingen zo licht mogelijk maken? Maar ook; hoe verdelen we de pijn eerlijk?’ Kunnen we aanpassen? Het is een misvatting te denken dat het midden dit niet wil horen of dan meteen begint met onderhandelen om er zelf het beste uit te komen. Het midden weet dit namelijk al. Als het midden zich weet aangesproken, serieus genomen, kan ze meebewegen. Het markeren van de overgang van controle naar omgang is de taak van een leider van het midden.

Van **naleving naar vindrijkheid en inspiratie** – Naleving is cruciaal en directief; houd vol en houd u aan de regels. Maar daarnaast kunnen de vragen gesteld worden die ingaan op het perspectief van de ontvanger van die boodschap. Hoe houd u het vol? Waar haalt u het vandaan? Hoe kan het dat het u lukt of juist niet lukt? Mensen putten uit allerlei bronnen om een antwoord te geven in de praktijk. Ouders die elkaar bijstaan, boeken die troost bieden, gewoontes waar we op terug kunnen vallen. Sportscholen die jongeren een uitlaatklep bieden met buitensporten, yoga-scholen... kortom, waar valt u op terug? Het is zaak die vraag te stellen; waar haalt u het vandaan en te luisteren naar persoonlijke verhalen... Het gaat er niet om het antwoord daarbij te willen leveren of als voorbeeld te tonen in een leuke folder. Mensen zoeken, weten het soms niet, maar kunnen daarin erkend worden, gezien. Ze willen niet alleen zijn. Hun verhalen hebben een betekenis, en ze kunnen betekenis krijgen.

Van **afwachten naar inspelen** – De modus is nu afwachten tot het over is, maar het gaat voorlopig niet over. Hoe kun je daarop inspelen? Vaak denkt overheidsland dat de overheid ook hier perspectief moet bieden en de oplossingen moet aandragen. Het midden serieus nemen is ze vragen om hun veerkracht aan te spreken. Ga op zoek naar bondgenoten; veerkracht halen we uit lichamelijk en geestelijk fit zijn. Dus wie zijn de veerkrachtspecialisten in uw gemeente? Dat zijn dominees, imams, priesters, dat zijn ook sportscholen, trainers, sportclubs... huisartsen... Als deze professionals worden aangesproken niet alleen op de vraag of ze hun ontsmettingspompjes en mondkapjes op orde hebben, maar of ze ondersteuning willen bij hun taak als veerkrachtspecialisten ontstaat er een ander elan. De gemeente kan hen als bondgenoten aanspreken en zelf een bondgenoot zijn. Wie zijn inspirerende ‘bondgenoten’ in de gemeente?

Van **ratio naar empathie** – Is er niet al een enorme prestatie geleverd door mensen in het midden? Zij zijn al degenen die niet met ‘een eigen gelijk’ bezig zijn of in discussie treden. Ze vluchten niet in zwart-wit denken, maar maken een doorgang mogelijk. Ze blijven constructief, en niet zelden zijn ze een voorbeeld voor anderen. Dat kan een ondernemer zijn, die ondanks veel tegenslag, zijn team weet te inspireren. Dat kan een ouder zijn, die zoekt het goede voorbeeld te zijn voor de kinderen. Het komt erop aan bondgenoten in het midden te vinden die bondgenoot willen blijven. Dat doen ze – als ze maar gezien worden. Dat doen ze als het gevoel houden dat ze met velen zijn. Wat hebben ze nodig? Burgemeesters kunnen als geen ander mensen uit het midden erkennen. En zij kunnen als geen ander hun dank uitspreken, namens allen.

Van **de oplossing naar het vraagstuk** – Het vergt veel van professionals om niet te denken in oplossingen. De grote nadruk op de middeling tussen (economische) vrijheid en IC-capaciteit spreekt steeds minder aan, omdat het vertrekt vanuit een steeds minder geloofwaardig oplossingen-denken. We moeten als burgers meedoen aan een oplossing, waarbij ons eigen vraagstuk ondergeschikt wordt gemaakt. Dat vraagstuk wordt niet gezien, zo voelt het, bij pushers, joiners, maar ook in het midden. Het centraal stellen van het vraagstuk van het midden werkt bindend. Hoe kan ik nu mijn dilemma's hanteren? Hoe ziet mijn komende maand eruit, maar zeker ook voor jongere generaties, hoe ziet ons toekomst eruit? Het is niet nodig de antwoorden te geven, mensen willen erkend, gezien en herkend worden? Dat kan alleen door naar ze te luisteren. Door ook hun verhalen door te vertellen...

Van **uitleggen naar vertellen** – Er is in coronatijd veel informatie, er worden veel feiten geboden. En als het dan niet goed gaat met de cijfers, is de neiging om de informatie nog eens aan te bieden en de feiten een extra keer uiteen te zetten. Dat moet ook gebeuren, landelijk, centraal, en door burgemeesters. Maar naast feiten zijn er dragende verhalen nodig. Verhalen die niet gaan over aantallen gevaccineerden en ongevaccineerden, maar bijvoorbeeld (micro) over families die hun onderlinge geschilpunten de baas kunnen. En (macro) een dragend verhaal over hoe onze samenleving gaat veranderen als we leven met corona. Dat vergt visie en durf. Burgemeesters kunnen dan een voorbeeld zijn. Bij het vertellen van verhalen tellen de details; je kunt die alleen brengen als burgemeester als je heel aandachtig naar veel mensen hebt geluisterd en laat zien hoe je aan die visie op de toekomst werkt. Het sterkste werkt het als een burgemeester ook zijn of haar eigen dilemma's deelt. Een herkenbare worsteling delen, werkt bindend. Het is niet nodig om dan meteen ook oplossingen te bieden. Het is veel belangrijker om solidariteit zichtbaar te maken. Dan ontstaat de gevoelsdynamiek die we nodig hebben; "Het is een beproeving, maar we kunnen dit aan."

**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93
info@vng.nl

December 2021

[vng.nl](https://www.vng.nl)