

IVO BRUGHMANS



(DE)POLARISATIE

EEN PARADOXALE AANPAK VOOR
SAMENLEVING EN ORGANISATIE

MET EEN VOORWOORD VAN AHMED ABOUTALEB

Boom

(DE)POLARISATIE

**EEN PARADOXALE AANPAK VOOR
SAMENLEVING EN ORGANISATIE**

met een voorwoord van Ahmed Aboutaleb

IVO BRUGHMANS

Boom

Het begon gewoon met een fiets

Ik was met twee vrienden-collega's aan het bijpraten over de afgelopen zomerperiode. Mijn ene collega, die verslingerd is aan fietsen, vertelde in geuren en kleuren over de 'gravel bike' die hij net had gekocht. Al snel ging hij gepassioneerd verder over de ontwikkelingen in de wielersport. 'Nu ja, de wereld heeft daar ook niet stilgestaan,' zo vertelde hij enthousiast, 'veel nieuwe ontwikkelingen, zowel in de techniek als in het hele wedstrijdgebeuren... wat goed dat bijvoorbeeld de winnaar van een wielervedstrijd niet meer wordt geflankeerd door twee kus-sende schoonheden, want dat is helemaal niet meer van deze tijd...'

Daar had ik als totale wieleronbekende nog nooit bij stilgestaan en op een rationeel niveau was ik het daar helemaal mee eens. Dat beaamde ik ook, maar voor ik het wist floepte ik erachteraan: 'Ja, maar ook wel jammer dat zo'n traditie weer verloren gaat.'

Al goed dat we onder vrienden waren, want in een andere context had dit voor heel wat controversen kunnen zorgen, en had ik wellicht meteen een al dan niet uitgesproken stempel van reactionaire, patriarchale, seksistische dinosaurus meegekregen. En wat als het stukje gefilmd zou zijn, en uit zijn context gerukt op de sociale media zou zijn geplaatst? Dan had ik wel een kruis kunnen maken over mijn reputatie en al mijn lezingen voor een weldenkend publiek.

Dit voorbeeld gaat precies over een grote botsing tussen twee stromen in de huidige wereld: tussen het verlichtingsdenken enerzijds, dat ons wil emanciperen van alle knellende en knechtende structuren, en het conservatief-traditionele denken anderzijds, dat juist terug wil keren naar de herkenbaarheid en de houvast van de vertrouwde orde van weleer. Het is een ideologische strijd en zelfs een cultuuroorlog die in alle hevigheid woedt in de westerse wereld en daarbuiten. En duidelijk ook in onszelf.

Maar gaat het alleen om een botsing van waarden en ideologieën, of zitten er veel baselere drijfveren onder? Zien we het leven in deze

snel veranderende, onzekere en geglobaliseerde wereld als een enorme kans, of als een enorme bedreiging? Voelen we ons met al onze talenten en mogelijkheden daar als een vis in het water, of voelen we ons juist uit de boot vallen? Gaat het daar niet eerder om?

Of gaat het op een nog fundamenteeler niveau over verschuivingen in de machtsbalans, waarbij de positie van de dominante groep, met zijn vanzelfsprekende mores en als verworven veronderstelde privileges, onder vuur komt te liggen en andere groepen zelfbewuster en assertiever hun ruimte innemen en steeds mondiger en succesvoller worden in het doorbreken van deze ‘oude orde’? Kortom, een strijd om invloed, aandacht, status, erkenning en controle die zich netjes heeft vermomd als een conflict over waarden, cultuur en morele principes.

Zo zouden we kunnen trachten om de lagen er een voor een af te pellen, als de rokken van een ui, om uiteindelijk tot de kern van het gepolariseerde vraagstuk door te dringen. Maar misschien heeft het weinig zin om dit alles trachten te verklaren vanuit één laag van menselijke drijfveren. Misschien hebben al deze lagen, zowel de ‘hogere’ als de ‘lagere’, zowel individuele als collectieve, wel hun betekenis en werken ze door elkaar heen als een complex vlechtwerk. En verdienen ze dan ook evenveel aandacht als we onszelf en de ander in gepolariseerde kwesties benaderen. Tenslotte gaat het bij een effectieve aanpak van polarisatie vooral om mensen te blijven zien in hun volheid, gelaagdheid en ambiguïteit. En werken allerlei pogingen tot reductionisme* juist polarisatie in de hand.

En soms hanteren we daarin dubbele maatstaven. Dan herkennen we bij het gedrag van de ander in de eerste plaats de primaire en zelfzuchtige drijfveren, terwijl we ons eigen handelen vooral zien als ingegeven door hooggestemde waarden. Zo voeden we juist het gevoel van ongelijkwaardigheid en maken we de kloof alleen maar dieper. Echte verbinding maken begint met het (h)erkennen van deze complexiteit en gelaagdheid, zowel bij de ander als bij onszelf, en daar met enige mildheid, relativering en humor naar kunnen kijken. Waarbij het ‘hogere’ en het ‘lagere’, het ‘verhevene’ en het ‘platte’, het ‘edelmoe-

* Zoals alle drijfveren van gedrag reduceren tot bepaalde oerdriften (zoals de seksuele en doodsdrijf bij Freud), tot economische verhoudingen (Marx) of tot het willen verwerven van macht (Machiavelli).

dige' en het 'zelfzuchtige' steeds door elkaar lopen en de oordelende kwalificaties die we daaraan geven geen betekenis meer hebben.

Elk voorbeeld, hoe banaal ook, kan het brandpunt worden van hoogoplopende polarisatie. Het gaat daarbij niet om het voorbeeld zelf, maar om alles wat eronder ligt. De uitdaging is om de mechanismen van polarisatie te herkennen, voorbij de concrete inhoud te kijken en op zoek te gaan in die onderliggende lagen naar waar het vooral wringt en bijt, zowel bij onszelf als bij de ander. Daar ligt de sleutel tot mogelijke dialoog en verbinding. Dit boek reikt praktische handvatten aan voor hoe we ons effectief in dit heikele speelveld kunnen bewegen.

Inhoud

Voorwoord Ahmed Aboutaleb	7
Het begon gewoon met een fiets	9
Inleiding	17
DEEL 1 DE WERKING VAN POLARISATIE	21
1 Van 'waarheid' naar erkenning: een eerste verkenning van het gebied	23
1.1 Een onoverbrugbare kloof?	23
1.2 En als we los van de inhoud kijken?	26
1.3 Verbinding op het alledaagse niveau	28
2 Wat zijn de mechanismen van polarisatie?	33
2.1 Eenzijdige identificatie	33
2.2 Een natuurlijk proces	34
2.3 Problematisch	36
2.4 Waarom is polarisatie zo lastig om aan te pakken?	39
2.5 Oppervlakte- en dieptelaag	41
2.6 Zijn het onze verschillen die botsen of willen we juist hetzelfde?	42
2.7 Polarisatie hanteerbaar maken	46
3 Waarom is polarisatie nu zo sterk aanwezig?	47
3.1 Gelaagd samenspel van factoren	47
3.2 Voorwaardenscheppende factoren	48
3.3 Verdeeldheid oproepende factoren	54
3.4 Versnellende factoren	59
3.5 Wat betekent dit voor de aanpak van depolarisatie?	62
3.6 En in organisaties?	64

4	Polarisatie vanuit een paradoxaal perspectief	67
4.1	Paradoxaal perspectief: de kracht van beide kanten	67
4.2	Paradoxaal perspectief toegepast: drie casussen	69
4.3	Omgaan met polarisatie: een complexe balanceeract	90
5	Waarop inzetten en waarop niet?	91
5.1	Een gelaagde aanpak	91
5.2	Versterken van maatschappelijke samenhang en gemeenschapsopbouw	92
5.3	Welke aanpakken van polarisatie werken niet of juist averechts?	96
	DEEL 2 VAN AFSCHIEDING NAAR GESPREK	101
6	Zelfinzicht (omgaan met identitaire verwarring)	105
6.1	Eigenaarschap nemen	105
6.2	Onderzoek je eigen emotionele reacties	106
6.3	Erken je eigen 'hogere' en 'lagere' drijfveren	114
6.4	Ga van vinden naar vragen (deel 1)	117
6.5	Doorbreek de zwart-witte beeldvorming	125
6.6	Behoud je identitaire breedte en omarm je ambiguïteit	128
6.7	Versterk je paradoxale vaardigheden	134
	Kernpunten uit dit hoofdstuk	137
7	De kloof overbruggen naar de ander	139
7.1	Waar het echt over ging...	139
7.2	De kloof overbruggen in stappen	142
7.3	Ontmoet de ander als persoon en zie hen in hun volheid	145
7.4	Ga voorbij de inhoud naar de onderliggende lagen (waar het echt over gaat)	149
7.5	Handel en spreek vanuit gelijkwaardigheid	164
7.6	Doorbreek de systemische dynamiek	170
7.7	Hoe omgaan met extreme stemmen?	180
7.8	Versterk je paradoxale vaardigheden	184
	Kernpunten uit dit hoofdstuk	186

8 Vanuit leiderschap verbinding faciliteren	189
8.1 'Ik was toen nog politiek correct': polarisatie over de polarisatie	189
8.2 De (bege)leider als bewaker van de samenhang	192
8.3 Polarisatie voorkomen	195
8.4 Polarisatie de-escaleren	207
8.5 Tegenstellingen als kracht benutten	214
Kernpunten uit dit hoofdstuk	222
9 Depolariserend beleid	225
9.1 Samen het speelveld aanpakken	225
9.2 Bouw aan samenhang en gemeenschapsgevoel	226
9.3 Zet in op burgerschap en eigenaarschap van de publieke zaak	233
9.4 Onderken meerdere maatstaven van maatschappelijk succes	238
9.5 Versterk het midden	241
9.6 Voorzie polarisatie niet ongewild van brandstof	243
9.7 Kanaliseer en beheers overtollige spanning	247
Kernpunten uit dit hoofdstuk	251
DEEL 3 NEXT LEVEL: DE DIALOOG ALS HEFBOOM VOOR SAMENHANG	255
10 Paradoxe dialoog (1): samen balanceren op korte termijn	259
10.1 Samen afwegingen maken binnen een bandbreedte	259
10.2 De paradoxe dialoog in stappen	261
11 Paradoxe dialoog (2): samen balanceren op langere termijn	271
11.1 Het culturele DNA als mengpaneel	271
11.2 Meebewegen met de wijzigende context	273
11.3 Door dialoog samen de waardenbalans herijken	275
Epiloog: soms is schoorvoetende tolerantie het best haalbare	283
Literatuurlijst	287
Over de auteur	288

Inleiding

Polarisatie is een normaal en universeel menselijk verschijnsel, als logisch gevolg van ons proces van identiteits- en groepvorming. Het wordt pas disfunctioneel als identificatie absoluut en exclusief wordt, de groep zich afsluit en het gesprek stopt. Dit gebeurt vaker in tijden van onzekerheid en bedreiging, wanneer de behoefte aan houvast en veiligheid groeit.

Het is niet mogelijk om polarisatie uit te bannen, maar wel om deze hanteerbaar en productief te maken, zodat er weer uitwisseling ontstaat en ruimte om te onderzoeken hoe tegengestelde perspectieven elkaar kunnen aanvullen en verrijken.

Dit is precies het doel van dit boek. Praktische aanpak en handvatten aanreiken om de loopgraven te verlaten, het gesprek weer op gang te brengen en ruimte te scheppen voor wederzijdse erkenning en uitwisseling.

Hiervoor hanteer ik het *paradoxe perspectief*: de visie dat we de dynamiek van tegenstellingen op een productieve manier kunnen benutten als motor van groei en vernieuwing. Dat er onder alle negatieve uitingen van beide kanten steeds een positieve waarde schuilt. Dit is echter enkel mogelijk als we dieper kijken dan wat er zich aan de oppervlakte afspeelt. Op het niveau van inhoudelijke standpunten lijkt de kloof onoverbrugbaar. Maar meestal gaat het helemaal niet om die inhoud, want dat is slechts een inwisselbare kapstok voor onderliggende en vaak onuitgesproken drijfveren. Het gaat vaak zelfs niet over ideologische verschillen, maar om heel gelijkaardige, basaal menselijke behoeften, zoals gezien worden, erkenning, controle of bestaansrecht. Door deze dieperliggende drijfveren bespreekbaar te maken, kan er wel weer ruimte en verbinding ontstaan.

Het boek biedt praktische handvatten op verschillende systemische niveaus, van micro naar macro:

- beginnend bij **onszelf**, met kritisch zelfonderzoek naar onze eigen drijfveren en patronen die polarisatie kunnen triggeren en voeden;
- op het niveau van onze omgang met **anderen**, hoe we de kloof kunnen overbruggen als we lijnrecht tegenover elkaar staan;
- op het niveau van **leiderschap**, hoe we een kader van verbinding en gemeenschappelijkheid kunnen creëren en het gesprek met randvoorwaarden en interventies kunnen ondersteunen;
- op het niveau van **beleid**, hoe we structurele maatregelen kunnen nemen om polarisatie minder voedingsbodem en grip te bieden, hanteerbaarder te maken en bij voorkeur te voorkomen.

Wat essentieel is, is dat we ook en in de eerste plaats naar onszelf kijken als onze meest nabije cirkel van invloed. Vaak hebben we het over polarisatie als een fenomeen buiten ons – van de samenleving, van het beleid, van ‘de politiek’, van extremisten of van al die ‘verzuurde en onbewuste mensen’ – maar de mechanismen zitten diep verankerd in onszelf, waardoor we er zelf bewust of onbewust aan bijdragen en onderdeel zijn van het vraagstuk.

Het boek geeft concrete handreikingen voor iedereen die met polarisatie te maken heeft. Polarisation is by uitstek een complex en systemisch vraagstuk waar geen eenduidige oplossingen voor bestaan. Het vraagt om de vaardigheid om op een dun koord te lopen en subtiel te balanceren tussen ogenschijnlijk tegengestelde aanpakken, zoals tussen begrip tonen en grenzen stellen, tussen het proces faciliteren en staan voor je eigen overtuigingen, tussen zaken benoemen en tact betrachten. Ook hier kan de paradoxale benadering handvatten bieden.

Bij het aanpakken van polarisation gaat het om twee bewegingen. De eerste beweging is die van een toestand van complete afcheiding naar het weer met elkaar in gesprek komen. De tweede beweging bestaat erin om de opening die zo is ontstaan, vast te houden en te verankeren in een structurele dialoog. Dit om toekomstige polarisation te voorkomen en te bouwen aan gemeenschappelijkheid. Deze twee bewegingen komen aan bod in twee aparte delen.

Dit boek bestaat uit drie delen:

- In het **eerste deel** exploreer ik de mechanismen en werking van polarisatie, vanuit het perspectief van identificatie, paradoxen en de gelaagdheid van onze drijfveren. Met vragen als: Wat is polarisatie en hoe ontstaat het? Wat is de kracht ervan en wanneer wordt polarisatie problematisch? Waarom is het nu zo prominent aanwezig? Welke aanpakken werken niet of averechts en wat is wel effectief?
- In het **tweede deel** onderzoek ik welke effectieve hefboomen er zijn om polarisatie te doorbreken en van een situatie van volledige afscheiding en verwijdering weer tot een van uitwisseling en gesprek te komen. Hiertoe onderzoek ik per systemisch niveau, van micro tot macro, wat werkbare handvatten zijn:
 1. in onszelf (eerste positie), 2. in onze interactie met de ander (tweede positie), 3. in een leiderschapsrol (derde positie) en 4. beleidsmatig (vierde positie).
- In het **derde deel** heb ik het over hoe we, eenmaal de grootste kloof overbrugd en het gesprek weer hersteld, de dialoog als verbindende kracht kunnen inzetten en we zo polarisatie in de toekomst kunnen voorkomen.

DEEL 1

De werking van polarisatie



In dit eerste deel onderzoek ik hoe polarisatie werkt, wat de mechanismen zijn en waarom het juist nu zo sterk aanwezig is. Vervolgens laat ik zien wat de paradoxale benadering inhoudt en waar we bij de aanpak van polarisatie wel en niet op moeten inzetten.

1

Van 'waarheid' naar erkenning: een eerste verkenning van het gebied

1.1 Een onoverbrugbare kloof?

Een halfjaar na de bestorming van het Capitool was er hierover op de VRT een interessante reportage* te zien. Hierin werden Trump-aanhangers geïnterviewd die in Washington waren op de dag van de bestorming van het Capitool. Hun werd gevraagd hoe zij zes maanden later op de gebeurtenissen van die dag terugkeken.

Het eerste interview was met een gezelschap van wat oudere, duidelijk welgestelde Amerikanen in een mooi landhuis in Alabama. Ze maakten een heel rustige, bedachtzame en redelijke indruk en gaven ook op die manier hun relaas van de feiten. Ze waren wel naar de toespraak van Trump geweest, maar waren vervolgens niet naar het Capitool gestapt. Die bestorming veroordeelden ze, maar ze beweerden dat die bestorming ook niet het werk was van Trump-aanhangers, maar van extreemlinkse infiltranten. In de ene versie waren het betaalde acteurs die voor het geweld zorgden. In een andere, meer genuanceerde versie van het verhaal hadden deze professionele oproerkraaiers de gemoeiden bewust zo opgehitst dat brave mensen die enorm gefrustreerd waren omdat er niet naar hen geluisterd werd, zaken zijn gaan doen die ze anders nooit zouden doen. Hoe ze dit wisten? 'Van betrouwbare bronnen!'

De tweede geïnterviewde was een oudere man, een autoreparateur

* VRT-rapportage door Thomas de Graeve, uitgezonden op 6 juli 2021: www.vrt.be/vrtnws/nl/2021/07/05/de-grote-leugen/

in Alabama die in zijn rommelige en wat morsige werkplaats werd geïnterviewd. Hij was wel in het Capitool geweest, maar naar eigen zeggen louter als vreedzame toeschouwer en werd daar nu strafrechtelijk vervolgd. Hij zag in de bestorming niet alleen de hand van extreemlinkse activisten van Antifa en Black Lives Matter, maar ook een complot van de CIA en de FBI. Want waarom hebben de agenten hekken weggehaald en de deuren opengezet en stonden ze hen vriendelijk op te wachten toen ze in het Capitool binnenkwamen? 'Daar is videomateriaal van!' Het was voor hem zo duidelijk een doortrapte valstrik om de hele Trump-beweging in diskrediet te brengen. 'Maar hoe kan het dan dat de mensen die opgepakt waren geen extreemlinkse activisten waren, maar juist mensen met een extreemrechtse signatuur?' vroeg de interviewer. 'Zie je nu dus, hun opzet is geslaagd', zei hij met een veelbetekenende glimlach van iemand die het spel doorheeft. Ook deze man maakte op mij een rustige en oprechte indruk. Hij geloofde in ieder geval tot in zijn tenen wat hij zei en één ding stond als een paal boven water: *'There is no way that Trump was not elected. He won with a landslide.'*

Mijn eerste reactie op de rapportage was pure wanhoop. Hoe zou je ooit een gesprek met deze mensen kunnen aangaan over wat er nu echt is gebeurd? Alles wat je zou zeggen, alle feiten die je zou aanhalen, elk bewijsstuk dat je zou laten zien, heeft in hun ogen nul en generlei waarde. Want het komt van een besmette bron die maar één doel heeft, namelijk om verdeeldheid te zaaien, de echte waarheid toe te dekken en te verdraaien, en hun beweging kapot te maken. Als je al tegenbewijs zou willen aandragen, dan ben je in hun ogen ofwel zelf een extreemlinkse activist of samenzweerder, ofwel ben je het slachtoffer van de desinformatiecampagne van de linkse media en de krachten die Amerika willen kapotmaken.

Daarin werd zichtbaar hoe het mechanisme werkt. Bepaalde feiten worden uit hun context gerukt en selectief ingezet om de hele gebeurtenis te duiden, terwijl men selectief blind en doof is voor alle andere feiten die een andere kant van het verhaal laten zien. Het gaat er ook niet om om via een onderzoek van de feiten tot enige vorm van waarheidsvinding te komen, maar om de feiten te vinden die passen in het verhaal waar men in gelooft.

Hetzelfde mechanisme, maar van een andere ideologische signatuur, zag ik aan het werk bij een socialemediapost bij een foto van een zichtbaar angstige en ontredderde vluchteling die samen met zijn kind uit de zee komt gestrompeld. De titel van de post luidde sarcastisch 'Zie hier de gelukszoeker', waarbij in de begeleidende tekst het beeld van deze ontredderde man werd gecontrasteerd met een sterk aangezette versie van wat het overheersende beeld van de vluchteling zou zijn: 'de berekenende, doortrapte en grijnzende opportunist die zijn graaiende vingers uitstrekt naar onze door hard werken opgebouwde rijkdom'. De ene karikatuur tegenover de andere. De positieve intentie achter deze post was wellicht om te laten zien dat vluchtelingen ook mensen zijn zoals jij en ik die onze volle empathie en steun verdienen, en zo in te gaan tegen de tendens van ontmenselijking en onverschilligheid die bij velen leeft. Het positieve effect kan zijn dat het ons aan het denken kan zetten en stereotypen die we in ons hoofd hebben kan nuanceren.

Maar uiteraard heeft ook dit niets te maken met waarheidsvinding en het vormen van een onderbouwd en evenwichtig totaalbeeld van de complexe vluchtelingenproblematiek. Het is een selectief gekozen beeld dat sterk appelleert aan onze basale menselijke gevoelens, dat een bepaalde opvatting moet ondersteunen ('we moeten vluchtelingen een warm onthaal bieden'). Een selectief micro-event wordt gebruikt om een gehele maatschappelijke problematiek te duiden. Het gaat zelfs niet over het verhaal van deze man of de context waarin deze foto is genomen, want dat komt verder niet aan bod in de post en is wellicht even onbekend voor de schrijver van de post als voor de lezer ervan. De foto is niet meer dan een momentopname van een persoon in een situatie, waaraan een selectieve interpretatie wordt gegeven. Het individuele verhaal zegt uiteraard helemaal niets over het totaalbeeld, en voor elk verhaal of beeld is er wel een ander verhaal of beeld te vinden dat het tegendeel beweert. Hetzelfde geldt voor cijfers en statistieken.

Terug naar het interview met de Trump-supporters. Hierin wordt nog eens duidelijk hoe dodelijk effectief samenzweringstheorieën zijn om zichzelf tegen elke vorm van weerlegging te beschermen. Pogingen tot weerlegging of bewijzen van het tegendeel versterken juist het verhaal, omdat ze laten zien hoe doortrapte en machtig de samenzweerders wel zijn in het fabriceren van leugens en het zaaien van verwarring. Maar gelukkig trappen 'degenen die het spel doorzien en onvermoeibaar

voor de waarheid strijden' daar niet in. En daar wil je toch ook toe behoren? Het lijkt op zo'n gekunstelde politieserie, waar op den duur niemand meer te vertrouwen is en waar uiteindelijk blijkt dat degene die de dader moet pakken zelf de dader is en dat de samenzwering zich op het allerhoogste niveau situeert. Gelukkig worden in dergelijke series deze waanzinnige complotten altijd ontmaskerd door een rechtschapen, onconventionele en vrijdenkende buitenstaander die – onbesmet door 'het systeem' – het hele spel doorziet en waarheid laat zegevieren. Helaas is de realiteit altijd complexer dan dit zwart-witte beeld.

Maar hoe nu verder met een dergelijke onoverbrugbare kloof? Als er dus geen gesprek meer mogelijk is over de feiten en de waarheid, wat blijft er dan nog over? 'Niets', zou je denken. Je zo snel mogelijk weer omringen met mensen die wel nog rationeel en genuanceerd kunnen denken? Hoe kun je bij een dergelijke absolute breakdown in het onderlinge vertrouwen, überhaupt nog met elkaar in gesprek blijven, laat staan een verbinding aangaan?

1.2 En als we los van de inhoud kijken?

Toen ik de rapportage nog eens ging bekijken – nu minder gericht op wat er concreet gezegd werd over de gebeurtenissen van 6 januari – zag ik tot mijn verbazing dat er eigenlijk wel veel gemeenschappelijke basis was tussen deze mensen en mijzelf. Bekeken vanuit dit metaniveau, los van de concrete inhoud, bleken er best veel waarden en principes te zijn die we deelden:

- Dat niets zo belangrijk en kostbaar is als de waarheid (ook al hebben we daar inhoudelijk een totaal verschillend beeld van).
- Dat informatiebronnen zuiver moeten zijn en informatie niet gemanipuleerd.
- Dat rechtvaardigheid moet geschieden.
- Dat we niet kunnen tolereren dat met verkiezingsresultaten wordt gefraudeerd.
- Dat besluitvorming niet in de handen mag liggen van elites die zich buiten alle democratische controle bevinden.
- Dat geweld af te keuren is.

- Dat alle pedofiele netwerken die kinderen prostitueren moeten worden opgespoord en met harde hand aangepakt.
- Dat je als burger betrokken moet zijn bij de publieke zaak en misstanden moet aanklagen.
- Dat we op een rustige manier willen duidelijk maken wat er voor ons belangrijk is.

Alleen geven we op sommige van deze waarden een andere invulling. Daarnaast zullen er ook waarden zijn waar we het volstrekt niet over eens zijn. En wat voor hen vaststaande feiten zijn, zijn voor mij verzin-sels, en omgekeerd. Maar al die verschillen hoeven geen showstopper te zijn. Deze gedeelde waarden gaven al voldoende aanknopingspunten om met elkaar een gesprek te kunnen voeren. Dat dat mogelijk is, bleek ook uit de reportage waarin deze mensen eerlijk en oprecht en met vermelding van hun naam de reportagemaker te woord wilden staan.

Tijdens het gesprek kwam ook de sterke motivatie naar voren waarom ze de hele trip van Alabama naar Washington hadden onder-nomen: 'We worden niet gehoord en we willen dat er naar ons geluis-terd wordt!' En daarmee komen we bij de crux van het verhaal. Het gaat met deze hele beweging in wezen helemaal niet over wat de feiten en de waarheid nu precies zijn, maar om gehoord te worden. Als je het gevoel hebt niet gehoord te worden, dan ga je alles als instrument aanwenden om toch je punt duidelijk te maken, ook de waarheid en de feiten. Focussen op tegenargumentatie met feiten, bewijzen en onder-bouwingen is dan ook niet alleen volstrekt zinloos – want het zijn toch feiten, bewijzen en onderbouwingen van een besmette bron, die men zonder op de inhoud ervan in te gaan gewoon naast zich neer kan leg-gen – maar raakt ook niet de essentie waar het in wezen over gaat, namelijk begrip krijgen voor hun zorgpunten.

Factchecking is dan ook vooral interessant voor mensen die nog enigszins open en onbevangen naar feiten kunnen kijken, omdat ze niet zo'n grote nood voelen om hun specifieke punt te maken, maar is volkomen nutteloos bij thema's waarbij er zo'n groot gevoel van mis-kenning en onrechtvaardigheid heerst en die zo geladen zijn met emo-ties. De ratio is hierin duidelijk ondergeschikt aan de emotie.

Door de focus te leggen op deze gedeelde waarden en de onderliggende behoeften kan er wel een gesprek en verbinding ontstaan. Het stellen

van vragen is hier meer dienstbaar dan het poneren van meningen, zoals:

- Hoe ziet voor jou de toekomst van het land eruit en wat zijn je zorgpunten daarbij?
- Hoe zou voor jou een rechtvaardige samenleving eruitzien? Wat betekent dat concreet?
- Hoe zou voor jou een goedwerkende en betrouwbare overheid eruitzien? Wat zou die (voor jou) doen?
- Hoe zou je als burger betrokken willen zijn bij die overheid?
- Wat zou jij op de politieke agenda willen zetten en waarom?
- Hoe zouden we meer transparantie kunnen creëren in bestuur en beleid?

Je leert op die manier in ieder geval de ander beter kennen, de context waarin iemand leeft ervaren en begrijpen wat de concrete invulling is die mensen geven aan containerbegrippen als ‘Rechtvaardigheid’, ‘Veiligheid’, ‘Trots’ of ‘Waarheid’. Misschien brengen de antwoorden op deze vragen zowel de vragensteller als de bevraagde wel tot andere inzichten.

1.3 Verbinding op het alledaagse niveau

Maar het gaat niet alleen om deze grote en abstracte thema's. Deze zijn niet de meest voor de hand liggende om het wederzijds vertrouwen weer op te bouwen. De sleutel voor het opbouwen van vertrouwen ligt juist op het basale niveau van de dagelijkse omgang en het dagelijks leven. Ik kan mij goed voorstellen dat er op dat niveau nog meer gedeelde waarden zijn. Ordelijkheid, beleefdheid, gastvrijheid, vriendschap, zorg voor elkaar, zorg voor kinderen en kleinkinderen, verantwoordelijkheid om iets moois van het leven te maken, liefde voor het werk, ... Uit alles in deze rapportage sprak overduidelijk dat, als ik voorbij de inhoud van het gesprek in de rapportage kon kijken, deze mensen op het alledaagse niveau een aantal basiswaarden belangrijk vinden die ikzelf ook hoog in het vaandel draag en bij uitbreiding willekeurig veel andere mensen die er geheel andere politieke denkbeelden op nahouden. Waarden die toelaten om een band van verstandhouding en gemeenschappelijkheid op te bouwen.

Het reducerende label 'Trump-aanhangers' doet ons echter vergeten dat deze mensen nog zo veel meer zijn dan alleen dat ene aspect en dezelfde rijkdom aan verschillende kanten hebben als wijzelf, waarvan we er vele gemeenschappelijk zullen hebben. Er zullen uiteraard ook waarden zijn waarin we grondig van elkaar verschillen, maar als we elkaar als mens in al onze volheid kunnen blijven zien, dan kan er wel begrip ontstaan voor de specifieke context en achtergrond van de ander, die maken dat deze waarden voor hem belangrijk zijn.

Een vriend die er uitgesproken liberale ideeën op nahoudt, vertelde me van zijn warme vriendschap met een Hongaarse familie die helemaal achter het beleid van Viktor Orbán staat. Het gaf hem een beetje een bevreemdend en verwarrend gevoel, zo warm te worden ontvangen door zijn Hongaarse vrienden en er toch een heel ander wereldbeeld op na te houden. De vriendschap had hem in ieder geval geleerd om beter de context te begrijpen waarin deze ideeën zijn kunnen ontstaan. Wil dat zeggen dat we onze eigen standpunten in naam van de vriendschap moeten verloochenen of dat we hen naar de mond moeten zitten praten als we bij hen te gast zijn? Nee zeker niet, maar het is een uitnodiging om goed te luisteren waarom deze mensen, die in vele opzichten heel sterk op ons gelijken en een aantal belangrijke waarden met ons delen, in een bepaalde maatschappelijke context er toch heel andere standpunten op na kunnen houden.

Misschien zouden we zelf ook wel andere keuzes maken als we in dezelfde context waren. Ikzelf kan mij in ieder geval levendig voorstellen dat als ik met hart en ziel zou geloven dat er een samenzwering tegen de democratie zou zijn en dat de kiesresultaten echt vervalst waren, ik wellicht ook de moeite had genomen om naar Washington af te reizen, misschien dan wel niet meedoen aan de bestorming van het Capitool, maar het wel toejuichen. Ik zou me iemand van het legitieme verzet voelen die het onrecht echt durft aan te pakken en aan de goede kant van de geschiedenis staat.

Samenzweringstheorieën vinden vooral een vruchtbare bodem als mensen zich machteloos voelen. Het maakt hun eigen gevoel van machteloosheid voor henzelf verteerbaar. 'Het is niet mijn eigen schuld dat ik voel dat ik weinig stuur heb op mijn eigen leven of op de samenleving waar ik deel van uitmaak, maar ik ben het slachtoffer van een

oppermachtig, ongrijpbaar en kwaadaardig systeem, dat mijn redder en held (in dit geval Trump) omver wil gooien.’ Dit brengt ons bij de kern van de zaak. De uitdaging die velen voelen en waar we allemaal voor staan: ‘Hoe kunnen we grip krijgen op een wereld die steeds complexer en ongrijpbarder wordt?’

En in organisaties?

We hebben het nu vooral gehad over de grote maatschappelijke polarisatie, maar polarisatie doet zich eveneens voor binnen organisaties, vaak over heel andere, werkgerelateerde thema's: frontoffice versus backoffice, regio's versus hoofdkantoor, de commerciële afdeling versus de afdeling compliance, primair proces versus ondersteunende diensten, et cetera. Of twee groepen binnen een team: degenen die radicaal willen veranderen versus degenen die dat enkel mondjesmaat en geleidelijk willen; de voorstanders van grotere efficiëntie versus die van meer menselijke maat; de oudgedienden versus de nieuwe generatie. Tegelijkertijd zien we dat ook brede maatschappelijke thema's naar binnen worden gehaald en voor spanningen en verdeeldheid kunnen zorgen.

Bij polarisatie binnen organisaties spelen dezelfde mechanismen van wij-zij-denken en identitaire vernauwing. Er zijn echter ook een aantal belangrijke verschillen, waardoor deze vormen van polarisatie iets gemakkelijker te hanteren zijn:

1. Er is een **overkoepelend en gemeenschappelijk doel**, namelijk de missie en het doel van de organisatie. Mensen in een organisatie kunnen worden samengebracht rond dit doel en erop aangesproken worden. Dit is minder aanwezig of veel vager in een samenleving, als het al niet door maatschappelijke fragmentatie helemaal ontbreekt. Over dit organisatiedoel kunnen er uiteraard ook verschillen in visie zijn. Maar omdat deze mogelijke verschillen een directe impact hebben op de samenwerking en de resultaten, is er ook veel meer urgentie om ze ten gronde aan te pakken.
2. Er is ook een **gemeenschappelijk kader** van regels en omgangsvormen, waar mensen zich contractueel aan verbinden. Als mensen zich hier niet aan willen conformeren, kunnen ze uit de organisatie

worden gezet. Dit kan in een samenleving uiteraard niet. Dit geeft veel meer sturingsmogelijkheden voor de leiding om in te grijpen, met name ten aanzien van de aanjagers van polarisatie.

3. De groep van betrokkenen is **kleiner en overzichtelijker**, wat het gemakkelijker maakt om alle belanghebbenden mee te nemen in een proces van depolarisatie en dialoog. Voor grote organisaties wordt dat natuurlijk lastiger om dit organisatiebreed te doen, maar dan is er wel nog de mogelijkheid om dit proces in parallel op het niveau van afdelingen of teams te organiseren.
4. Medewerkers zijn **afhankelijk van elkaar** en dus veroordeeld om met elkaar te communiceren en samen te werken. Ze kunnen zich dan ook niet helemaal in hun bubbel terugtrekken. Fysieke afstand kan er wel voor zorgen dat mensen elkaar niet onder ogen hoeven te komen en zich kunnen beperken tot afstandelijk e-mailverkeer. Maar dit zijn wel zaken waarop interventies mogelijk zijn.

Met deze verschillen in het achterhoofd zullen in dit boek voorbeelden uit beide contexten – samenleving en organisatie – aan bod komen.

Over de auteur

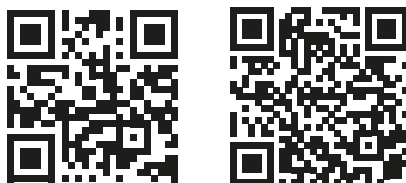
Ivo Brughmans studeerde filosofie, internationale politiek en bedrijfskunde en werkte 25 jaar als managementconsultant voor een internationaal adviesbureau. Ivo is gepassioneerd door de vraag hoe je tegenpolen met elkaar kunt verbinden: in onszelf, in organisaties en in de samenleving.

Het verbinden van tegenpolen loopt als een rode draad door zijn leven en werk: als filosoof bezig met het bieden van praktische handreikingen voor bedrijfskundige en maatschappelijke vraagstukken, als Vlaming vooral werkzaam in Nederland, en als gestructureerde analyticus werkend vanuit zijn intuïtie en begeistert door diepmenselijke verhalen.

Zijn passie is om complexe en taaie vraagstukken vanuit een en-en-perspectief te bekijken, vanuit de diepe overtuiging dat dit perspectief nodig is om te komen tot duurzame oplossingen voor de grote uitdagingen van vandaag.

Hij schreef verschillende boeken over dit thema, waaronder *Paradoxaal leiderschap* en *Paradoxaal coachen* bij Boom Management en *Paradoxical Leadership* bij University of Toronto Press.

Ivo geeft hierover keynotes, masterclasses en verdiepende opleidingen en werkt nationaal en internationaal met organisaties en overheden op de thema's van paradoxaal leiderschap en polarisatie. Hij is verbonden met verschillende leiderschapsacademies en managementscholen. Meer informatie op <https://depolarisatie.com> en <https://paradoxaalleiderschap.com>.





Ivo Brughmans is filosoof, politicoloog en management-consultant, en gepassioneerd door het verbinden van tegenpolen. Hierover publiceerde hij verschillende boeken en geeft hij keynotes, masterclasses en verdiepende opleidingen.

boom.nl
boommanagement.nl
depolarisatie.com



9 789024 473106

‘Een zeer inspirerend en rijk boek met een nieuw perspectief en praktische handvatten.’

– Sharon Dijksma, burgemeester van Utrecht en voorzitter VNG

‘Dit boek laat concreet zien hoe we vanuit de loopgraven van onwrikbare standpunten weer een open ruimte kunnen creëren waar ideeën productief mogen botsen én elkaar kunnen verrijken.’

– Prof. dr. ir. Peter-Paul Verbeek, filosoof en rector magnificus Universiteit van Amsterdam

‘Een hoopvol boek dat ons allemaal kan helpen om spanning om te zetten in positieve energie.’

– Maarten Camps, voorzitter Raad van Bestuur UWV

Polarisatie is uitgegroeid tot hét vraagstuk van onze tijd. In de samenleving, organisaties en de politieke arena lopen spanningen snel op en wordt samenwerking steeds lastiger.

Hoe kunnen we weer met elkaar in verbinding komen als de kloof diep is en de afkeer groot? Dat lukt enkel als we voorbij de inhoudelijke standpunten naar de onderliggende drijfveren kunnen kijken: de onuitgesproken waarden en behoeften waar het echt over gaat.

De paradoxale aanpak in *(De)polarisatie* gaat ervan uit dat er zelfs onder de meest extreme standpunten steeds een positieve kracht ligt. Deze kunnen zien en erkennen vormt de sleutel tot verbinding en verruiming. Naast een analyse van de mechanismen van polarisatie biedt dit boek praktische hefbomen om polarisatie te voorkomen en te hanteren op verschillende niveaus: in onszelf, in de interactie met anderen, in leiderschap en in beleid.

Ivo Brughmans daagt je uit om polarisatie binnen je eigen cirkel van invloed fundamenteel aan te pakken. Dit boek helpt om polarisatie hanteerbaar te maken, juist wanneer de kloof diep lijkt en de tegenstellingen onoverbrugbaar.