



Bart Brandsma



Meesterschap in polarisatie

Doorbreek de dynamiek
van wij-zij-denken



Verhaal
met
Impact

Inhoud

Inleiding 11

DEEL I Het Denkkader Polarisation 15

- 1 Een nieuwe invalshoek 17**
 - 1.1** Basiswet I – Gedachteconstructie 21
 - 1.2** Basiswet II – Brandstof 26
 - 1.3** Basiswet III – Gevoelsdynamiek 28
- 2 Vijf rollen 31**
 - 2.1** Rol 1 – De pusher 31
 - 2.2** Rol 2 – De joiner 35
 - 2.3** Rol 3 – The silent 38
 - 2.4** Rol 4 – De bridge builder 41
 - 2.5** Rol 5 – De scapegoat 44

DEEL II Het kleine broertje: conflict 49

- 3 Een juiste begripsbepaling 51**
 - 3.1** Zeven fasen 53
 - 3.2** Vier stadia 58
 - 3.3** Wisselwerking met polarisatie 61
- 4 Mensbeeld 67**
 - 4.1** Verschil of gelijkenis 67
 - 4.2** De schuldvraag verlamt 70
 - 4.3** Democratie 71

DEEL III Naar de zesde positie 73

5 Dialoog? Timing is de sleutel 75

- 5.1 Dialoog in het preventiestadium – Spreken over harmonie 76
- 5.2 Dialoog in het interventiestadium – Nu even niet 78
- 5.3 Dialoog in het bemiddelingsstadium – Zelfexpressie en zelfreflectie 78
- 5.4 Dialoog in het verzoeningsstadium – De bonus 81
- 5.5 Een uitgewerkt middel 82

6 Vier gamechangers 85

- 6.1 Gamechanger 1 – Verander van doelgroep 86
- 6.2 Gamechanger 2 – Verander van onderwerp 89
- 6.3 Gamechanger 3 – Verander van positie 91
- 6.4 Gamechanger 4 – Verander de toon 95
- 6.5 Zuchten en opveren 97

7 De zesde positie of ‘leiderschap vanuit het midden’ 99

- 7.1 Onafhankelijk tegenover neutraal 100
- 7.2 Empathie tegenover sympathie 101
- 7.3 Uitnodigen tegenover begrenzen 103
- 7.4 Vraagstukken en dilemma’s tegenover oplossingen en standpunten 104
- 7.5 Beeldend vermogen tegenover analytisch vermogen 106
- 7.6 Verlangens tegenover belangen 107
- 7.7 Kairos tegenover chronos 109
- 7.8 Waarachtigheid tegenover waarheid 111
- 7.9 Twee registers 113
- 7.10 Beroepsneutralen 114
- 7.11 De zijnsvraag 124

DEEL IV Het handwerk 127

8 De zeven juiste stappen (leren) zetten 129

8.1 Begin met de lijst conflicten en incidenten 131

8.2 Herken en noteer de brandstof 134

8.3 Zet de wij's en zij's op een rijtje 135

8.4 Spoor de gevoelsdynamiek op en durf te besluiten 139

8.5 Weeg de factor tijd mee 143

8.6 Maak de polarisatiekaart(en) 154

8.7 Zet een strategie uit 165

9 Van vakmanschap naar meesterschap 173

Inleiding

Elite tegenover ‘het volk’, rechts versus links, ‘de stad’ tegenover ‘het platteland’. Het woord *polarisatie* bestaat al lang, dat weten we, maar het werd gedurende mijn leven nooit zo intensief gebruikt als nu.

Overall duikt het op. In media en politiek, in het wetenschappelijk debat, in bestuurskamers, maar ook in alledaagse gesprekken bij de koffieautomaat of aan de keukentafel.

Als polarisatie-expert train en begeleid ik nu twintig jaar professionals in masterclasses of strategische sessies. Steeds weer beland ik met hen in nieuwe cases waarbij er sprake is van een sterke dynamiek van wij-zij-denken. Op wereldwijde schaal, maar ook op microschaal. In samenlevingen en in vriendschappen. In binnen- en buitenland.

In 2016 verscheen mijn boek *Polarisatie - Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken*. Dat gaf al mijn inzichten uit praktijkervaring weer en het verschaft me een heel mooi begin om vat te krijgen op wij-zij-dynamieken. Maar in de afgelopen tien jaar is polarisatie alleen maar prominenter aandacht gaan vragen. Corona kwam langs, boerenprotesten, studentenprotesten, issues rond migratie, verkiezingen, gender en racisme, maar ook bedreigingen, aanslagen en oorlogen domineerden de krantenkolommen en talkshowtafels. Elke dag leer ik bij. Mijn nieuwsgierigheid heb ik vastgehouden en ik leef met die ene vraag: hoe werkt het? En vervolgens natuurlijk ook met de vragen: wat moeten we bijleren? Hoe kunnen we onszelf verbeteren als er leiderschap nodig is in dit tijdsgewricht waarin wij-zij-denken de boventoon voert? Juist door mijn eigen vragen te blijven koesteren, heb ik een slag kunnen maken die ik nu oogst met dit boek *Meesterschap in Polarisatie - Doorbreek de dynamiek van wij-zij-denken*.

De inzichten uit mijn eerste boek zijn beproefd, ze hebben standgehouden. Het Denkkader Polarisatie is nergens ‘door de mand gevallen’. Het hield stand van Cambodja tot Libanon, van Helsinki tot Barcelona en van Zanzibar tot Oekraïne, van de praktijk van de beroepsactivist en de journalist tot

de vraagstukken waar een minister of burgemeester voor komt te staan. In al die gevallen bleek het Denkkader Polarisatie behulpzaam om inzicht te verschaffen en vooral om professionals strategische opties te bieden.

Er gebeurde in die jaren bovendien iets anders. Met nieuwe praktijkervaringen, nieuwe cases en samenwerking met beroepsgroepen, heb ik het Denkkader Polarisatie verfijnd en vertaald naar een nieuwe aanpak. Naast inzicht in de wij-zij-dynamiek bied ik grip en handelingsperspectief voor al diegenen die in hun eigen casus – groot of klein – willen depolariseren, of juist polariseren als dat nodig is. De polarisatiekaart geeft je daarbij het houvast dat je nodig hebt.

Dit boek heb ik ingedeeld in vier delen. In de eerste twee delen is het denkkader uit het vorige boek mijn springplank, aangescherpt, geactualiseerd met ontwikkelingen uit de afgelopen tien jaar en voorzien van nieuwe, sprekende voorbeelden. In deel III introduceer ik ‘de zesde positie’, een bijzondere vorm van leiderschap die een sleutelrol speelt in de polarisatiestrategie en op de polarisatiekaart die je in deel IV leert maken. Ik loop de vier delen kort langs:

- In deel I *Het Denkkader Polarisatie* werk ik de drie basiswetten en de vijf rollen in polarisatie uit. Onze tijd verschaft een overweldigende hoeveelheid voorbeelden die helpen inzicht te verkrijgen in de dynamiek van het wij-zij-denken.
- In deel II *Het kleine broertje: conflict* komt de wisselwerking van deze twee dynamieken aan bod. Ook hier helpen voorbeelden om vat te krijgen op het samenspel tussen conflict en polarisatie.
- Deel III *Naar de zesde positie* biedt met vier gamechangers uitzicht op strategie. Vervolgens werk ik onder de overkoepelende term ‘de zesde positie’ uit hoe je leiderschap vanuit het midden kunt vormgeven. Ik reik acht effectieve ijkpunten aan voor een praktische aanpak van wij-zij-denken.
- In deel IV *Het handwerk* beschrijf ik zeven stappen waarmee je elke casus kunt aanpakken. Deze aanpak is de opbrengst van tal van strategische sessies, een werkwijze die herhaalbaar is en die je ook zonder begeleiding kunt toepassen. Het is een antwoord op de vraag van professionals om zelf of met een team met een gedegen stappenplan vat te krijgen op de dynamiek van polarisatie.

Mijn bronnen? Groeiend inzicht dankzij twintig jaar ervaring met dit werk. Niet de (wetenschappelijke) literatuur, maar praktijkervaring, lessen die ik opdeed door met professionals samen voor problemen te staan en ook zoets als *wisdom of the crowd* hebben dit Denkkader Polarisatie gevoed. Specifieke gesprekken en ontmoetingen konden zomaar een boost geven aan mijn denken, andere zaken sijpelden langzaam door, waarbij kennis van de precieze bron verloren ging.

Al die input maakt dit denkkader buitengewoon sterk. Ik ben telkens verbaasd over de werking, op internationaal niveau en lokaal of privé. Het Denkkader Polarisatie bewijst zijn diensten. Voor een Deense moeder die haar zoon ermee kon redden uit de klauwen van vrouwenhater Andrew Tate tot een bestuurder die haar multinational ermee door een nationale vakbondsonderhandeling wist te loodsen. Van de ambtenaar die de spanning tussen zijn neutrale positie en zijn privéopvattingen niet langer kon volhouden tot een grote idealistische organisatie die stond voor de vraag verlies van mensenlevens, idealen en effectiviteit in één afweging bij elkaar te brengen. Er zijn tal van verhalen, en jij als lezer hebt hierbij straks vast een eigen verhaal. Dit boek reikt je vakmanschap aan, een weg naar meesterschap in polarisatie.

Dat hebben we nodig. Verdeeldheid krijgt op tal van plekken een steeds grimmiger uiterlijk, met verbale en fysieke dreigementen, geweld en teloorgang van (democratische) waarden, tot en met het kiezen van een zondebok. Ik wil een al te zware toon in deze inleiding vermijden, maar ik wil ook niet verbloemen dat het drukt te zien hoe wij-zij-denken in onze wereld – en dus ook die van onze kinderen – domineert. Het maakt het des te belangrijker een handvat te hebben: met dit Denkkader Polarisatie hebben we een praktische weg. Ik loop die zelf verder af, met vele anderen; we kunnen samen voor dat meesterschap zorgen. Als antwoord op de onmacht die we kunnen voelen bij polarisatie.

Bart Brandsma

Schoonrewoerd en Egmond-Binnen (Monasterium Lioba), 2025.

DEEL I

Het Denkkader Polarisatie

1

Een nieuwe invalshoek

Het zou schelen, om daar maar mee te openen, als we polarisatie niet enkel en alleen als een probleem wegzetten. Of – nog beter – als we het fenomeen niet onmiddellijk associëren met nare zaken, de ‘teloorgang van de democratie’, vooroordelen en discriminatie, links-activistisch geweld of juist rechts-extremisme, met massamanipulatie of met oorlog in deze wereld. Polarisation is meer. Een negatief stempel en een eenzijdige focus op deze omvangrijke problemen ontnemen ons het zicht op het verschijnsel.

Om dat te kunnen ontdekken is er een andere, nieuwe en wat mij betreft veel boeiender invalshoek nodig. Daarmee wil ik niet voorbijgaan aan de ernst of aan sommige gevolgen van polarisation. We weten met elkaar heel goed dat het fenomeen polarisation landen en regeringsleiders tegenover elkaar plaatst, dat het hele bevolkingsgroepen kan splijten, of dat nu komt door belangenverschillen, religieuze twist of simpelweg doordat mensen verschillen van huidskleur. Polarisation kan gemakkelijk uitmonden in een gewelddadige machtsstrijd die mensen schade berokkent, die angst zaait, terreur oproept en zelfs doden maakt. Dat weten we, dat hoef ik hier niet te belichten. Een gedegen antwoord vinden op polarisation is op zichzelf een ernstige, urgente zaak. Maar daarvoor heb ik een nieuwe, wat lichtvoetiger invalshoek nodig.

Ik wil een invalshoek die de ruimte geeft om polarisation te doorgronden, zodat antwoorden die we formuleren ook echt houtsnijden. Door eerst maar eens filosofische afstand in te bouwen, wil ik polarisation – wij-zij-denken – voorzien

van een nieuw denkkader dat uiteindelijk ook nieuwe mogelijkheden biedt. Een kader dat helpt om de omstandigheden in ons tijdsgewricht en onze eigen rol daarin beter te kunnen inschatten. Daarbij kunnen vragen aan bod komen. Hoe werkt polarisatie in het samenspel van bestuurder, politicus en burger? Welke rol heeft 'wij versus zij'-denken op het telkens terugkerende debat over migratie, waarin 'eigen volk' tegenover de asielzoeker wordt gezet? Wat doen wij-zij-schema's met de kwaliteit van onze journalistiek? Hoe hangt polarisatie samen met radicalisering en geweld, of dat nu komt uit (extreem) rechtse of (extreem)linkse hoek? Waar kantelt 'gezonde polarisatie' naar een giftige mix die de democratie ondermijnt? Welke speelruimte heeft een activist nog in de komende jaren? Hoe werkt polarisatiedruk in op de politieprofessional of op de koers die een burgemeester kiest als het spannend wordt in een achterstandswijk? Wat kan een leerkracht doen als de klas zich overgeeft aan zwart-witdenken en de nuance telkens terrein verliest? Wij-zij-denken is op micro-, meso- en macroniveau aanwezig in de samenleving – dat tonen de media ons dagelijks – en het is dan ook verbazingwekkend dat we lang een gedegen denkkader misten om het te doorgronden en te paren. Dit Denkkader Polarisation introduceerde ik in mijn vorige boek en kleur ik hier verder in.

Handzame boeken over een verwant fenomeen, conflict, zijn er wel. Over de vraag hoe conflicten werken, is zeer uitgebreid studie verricht binnen een specifiek vakgebied dat we kunnen aanduiden met de verzamelnaam conflictwetenschappen. En de vaardigheden om vervolgens conflicten te hanteren kun je in trainingen leren. We kennen namelijk naast zoiets als 'conflicthantering' ook 'conflictmanagement'. Op basis van wat we weten over het verschijnsel conflict kun je als leidinggevende of manager leren een rol te spelen die effectief is, ondersteund door wetenschappelijke inzichten. We hebben kortom de wetmatigheden van het fenomeen conflict en de psychologie van conflictspelers goed bestudeerd, doordacht en we kunnen leren om te acteren op conflict.

Zo niet voor polarisatie. Vaak wordt polarisatie heel onbeholpen ingeschat als een wat groter, uit de hand gelopen, conflict. En bijgevolg bestrijden we het met de middelen die we ook bij conflicten inzetten (zie deel II). Dat levert ernstige tekortkomingen op. En dat is nog mild uitgedrukt, want vaak maken we het daarmee onbedoeld erger zonder dit te willen. Er is namelijk een

fundamenteel onderscheid tussen beide te maken. Een conflict heeft drie kenmerken die ontbreken bij polarisatie.

Elk conflict heeft plaats, tijd en probleemeigenaren. Het heeft een ‘incident-karakter’. De directbetrokkenen – probleemeigenaren – kun je aanwijzen en het is eenvoudig om plaats en tijd vast te stellen. Een voorbeeld. Op 25 mei 2020, op de hoek van een straat in Minneapolis, komt George Floyd, een zwarte Amerikaan, om het leven door toedoen van een witte politieman, Derek Chauvin. Zij zijn beiden zelf, abstract geformuleerd, ‘probleemeigenaar’, met een groepje omstanders dat het voor elkaar krijgt de gebeurtenis met een mobieltje vast te leggen. Die beelden voedden wereldwijd wij-zij-denken, maar op zichzelf is wat hier gebeurde alleen maar een conflict, met plaats, tijd en probleemeigenaren. Je kunt bij een conflict achteraf vaststellen dat je erbij had kunnen zijn, mits je op de juiste tijd ter plaatse was geweest. Conflicten en incidenten zijn in die zin makkelijk in beeld te brengen; polarisatie is veel glibberiger, niet zomaar vast te pakken. Sommige conflicten leiden tot polarisatie, andere doen dat niet.

De aanslag op toen nog presidentskandidaat Donald Trump is ook een conflict, de aanval van Hamas op 7 oktober 2023 in Israël, net over de grens met Gaza, is een conflict. De oorlog in Oekraïne is een conflict, dat begon in 2014 met de annexatie van de Krim en escaleerde met een invasie in februari 2022. De schaal is niet van belang voor de vraag of iets een conflict is of juist polarisatie. Lokaal of internationaal, de vraag is of er probleemeigenaren zijn van wie we kunnen stellen *they own the problem*, van de ene of de andere kant of vanuit het midden. In ’t klein, bij een vechtpartij rond het middernachtelijk uur in een kroeg, is er ook altijd sprake van ‘probleemeigenaren’ en dus is het een conflict. Iedereen met een blauw oog of ander lichamelijk letsel is betrokkene, evenals omstanders die snel via de nooduitgang de bar hebben verlaten.

Het kenmerk van een conflict is dat het conflictspelers kent die een opstelling hebben gekozen, omdat ze er uit vrije wil of gedwongen deel van uitmaakten. Het kost geen moeite die betrokkenen te herkennen of achterhalen. De een wilde er graag bovenop slaan, de ander poogde snel een compromis te sluiten en weer een ander probeerde de kwestie uit de weg te gaan: de zogenaamde conflictmijder. Maar zelfs deze laatste kan het niet ont-

kennen. Ook deze mijder maakte deel uit van een situatie op een bepaalde plaats, op een zekere tijd; het eigenaarschap is onbetwist.

Dit ligt basaal anders bij het verschijnsel polarisatie. In polarisatie – wij-zij-denken – is er in beginsel namelijk altijd een keuze om je wel of niet als probleemeigenaar op te stellen. Het maken van de keuze om mee te doen is zelfs een cruciaal moment voor ‘de spelers’. Gaan we wel of niet mee in het zwart-witdenken en in welke mate? Spreken we over ‘racistische politiek’ na de dood van George Floyd of juist over ‘hardwerkende, goedbedoelende dienders’? Spreken we – bij een heel ander thema – over klimaatdrammers of juist over klimaatontkenners of zwijgen we liever? Telkens hebben mensen in polarisatie de mogelijkheid om zich er deel van te voelen of zich er deel van te maken of er juist buiten te gaan staan. Dat is een kenmerkend verschil tussen conflict en polarisatie. Het conflict is *contained*, je kunt ernaartoe. Maar polarisatie, zodra je vat erop wilt krijgen, gaat het als het ware van je af. Het wijkt.

Bij een conflict kun je de spelers aanwijzen – of ze nu herkend willen worden of niet – en dus kun je ook conflictmanagement toepassen. Dat is bij polarisatie anders, omdat de vraag opspeelt wie er een doorslaggevende rol speelt, wie er aangesproken kan of moet worden. Als er sprake is van polarisatie wordt management lastig, soms regelrecht onmogelijk. In het Verenigd Koninkrijk worden op een zeker moment moskeeën en asielcentra aangevallen nadat drie kleuters in het Engelse Southport werden doodgestoken. Volkswoede. Het incident in Southport maakt een wij-zij-denken los dat niet in verhouding staat tot de hoofdrolspelers in het lokale, dodelijke drama. Onterechte beschuldigingen op sociale media worden razendsnel voor waar aangenomen en vreemdelingen, moslims en asielzoekers, worden uiteindelijk doelwit. Juist het ontbreken van duidelijke probleemeigenaren – tal van mensen mengen zich onverwacht en ongevraagd in de dynamiek – maakt het mogelijk om het wij-zij-denken naar believen aan te jagen. Het zoeken en niet kunnen vinden van verantwoordelijken (lees hier: probleemeigenaren) is bij polarisatie een heikel punt. Laat staan dat je voor het wij-zij-denken een precieze plaats of een tijd kunt opgeven.

Dit is een hinderpaal bij het uitzetten van een polarisatiestrategie. Er zijn bij hevig polariserende kwesties altijd wel mensen die zich willen opwerpen als spreekbuis van grote delen van de bevolking, maar alleen dat gegeven

al moet ons wantrouwig maken. Het fenomeen polarisatie kent vaak wisselende spelers, die op elkaar inwerken. Sommige trouw aan een gekozen rol, andere juist schimmig en ongrijpbaar. En waar je bij een conflict nog goed kunt duiden welke partijen en (rationele en emotionele) belangen in het geding zijn, toont polarisatie een wisselend spel van acteurs die vanuit een belangenoptiek beschouwd soms volkomen onlogisch handelen. De onderbuik overstemt de ratio en maakt de ontwikkeling van polarisatie lastig te voorspellen. Een belangenanalyse verklaart niet zonder meer het grillige gedrag van mensen. Niemand voorziet met behulp van conflictmanagement de escalaties die we zien bij toenemende polarisatie. Er zijn overduidelijk andere wetmatigheden aan het werk dan bij een 'gewoon' conflict. Dit verklaart voor een deel onze onmacht tegenover polarisatie.

Polarisatie is een fenomeen met een eigen dynamiek en eigen basiswetten, waar we maar beperkt vat op hebben. Allerlei mensen spelen een rol, doen een duet in het zakje, maar als puntje bij paaltje komt, heeft niemand het gedaan. Wie versterkte de polarisatie moslim versus niet-moslim? Was het de paus? Was het president Erdoğan vanuit Turkije? Was het een groepje Brabantse jongeren dat in hun dorp een dood varken aan een boomtak hing ter afschrikking van plannenmakers die een noodopvang voor vluchtelingen wilden inrichten? Waren het de vliegtuigkapers van 9/11? En bij de polarisatie over hoeveelheden stikstofuitstoot en de toekomst van het boerenbedrijf? Was het de strenge minister zelf, is het de actiebereidheid van Extinction Rebellion of juist de retoriek van de voorman van Farmers Defence Force? Wie jaagt dit allemaal aan, of doet er wat aan? De spelers zijn vaak even actief als ongrijpbaar. En ze kunnen zich desgewenst altijd (tijdelijk) uit polarisatie terugtrekken, een rol loslaten of iedere verantwoordelijkheid ontkennen. Dit is misschien wel een belangrijke reden dat er niet eerder een poging is gedaan om zoiets ingewikkelds als een praktische polarisatiestrategie te ontwikkelen. Want bij wie of waar begin je?

1.1 Basiswet I – Gedachteconstructie

Bij het begin. Polarisatie kent een drietal basiswetten. De eerste is dat de hoofdrol bij polarisatie wordt opgeëist door een 'gedachteconstructie'. Het zit tussen de oren. Polarisatie is wij-zij-*denken* en de gedachteconstructie bestaat uit alles wat er bedacht kan worden over de wij en de zij. Je kunt polari-

De zesde positie of 'leiderschap vanuit het midden'

Hoe ziet de zesde positie eruit? Hoe herken je mensen die deze positie innemen en leiderschap vanuit het midden tonen? Vaste uiterlijke of persoonlijke kenmerken zijn niet te geven. Ik ben ze tegengekomen in soorten en maten, in kleine frêle gestalte of ietwat lomp en groot, sommigen wat schoorvoetend toestemming vragend om het woord te mogen nemen, anderen met de deur in huis vallend met een stevige openingsvraag. Ze duiken op in formele posities met gezag en status, maar even makkelijk zie je een glimp van de zesde positie in informele verhoudingen. Als we in beeld willen krijgen hoe de zesde positie 'eruitziet', dan is het zaak om voorbij karakters, uiterlijk en omgangsvormen te kijken.

Met een achttal 'contrasten' verken ik de innerlijke huishouding van de zesde positie, afgezet tegen de rol van de bruggenbouwer. Wie leiderschap vanuit het midden zoekt, heeft steun aan acht ijkpunten waar we ons met talent of ervaring, met discipline of enthousiasme op kunnen aansluiten. Het zijn acht contrasten die telkens vragen om keuzes. Heel vaak moeten we daarbij uit een standaardscript stappen om een eigen en origineel verhaal te schrijven. Ik noem ze hier en werk ze daarna stuk voor stuk uit. In de zesde positie schuiven we van een neutrale houding naar een onafhankelijke, van een oriëntatie op sympathie naar empathie. In de zesde positie zijn we niet begrenzend maar juist uitnodigend en is het eindpunt van een gesprek niet 'de' oplossing maar de vondst van een welomschreven vraagstuk, waar we dilemma's in plaats van standpunten zoeken. Dat gesprek beslissen we niet

met analytisch vermogen, maar brengen we verder door beeldend vermogen. Vanuit de zesde positie houden we niet enkel bij welke belangen en behoeften meewegen, maar ook of er misschien diepere verlangens meespelen. En de focus verleggen we van chronos naar kairos, twee contrasterende tijdsopvattingen. Het slotstuk is een verschuiving van waarheidsdenken, waarin feitelijkheid en kennis domineren, naar waarachtigheid, waarin voorzichtig ook wijsheid en eigenheid aan bod komen.

Zie hier de opsomming van acht contrasten die meespelen in de innerlijke huishouding van iemand die leiderschap vanuit het midden wil nemen. Het zijn bakens om op te navigeren, om interventies en speeches op te beoordelen. Waar wil je staan, welke effecten wil je bereiken? De ‘klassieke bouwer van bruggen’ boven de tegengestelde partijen en de zesde positie met ‘leiderschap vanuit het midden’ bespelen verschillende registers. Beide registers hebben hun eigen merites, ze zijn niet goed of fout. Beide registers zijn even hard nodig. Wel hebben ze sterk tegengestelde effecten, met soms polariserende of juist depolariserende uitkomsten. Wie leiderschap zoekt en houvast wil, kijkt naar zichzelf door de lenzen van dit tweetal registers.

Register Bruggenbouwer	Register Zesde Positie
Neutraal	Onafhankelijk
Sympathie	Empathie
Begrenzen	Uitnodigen
Oplossingen & standpunten	Vraagstukken & dilemma's
Analytisch vermogen	Beeldend vermogen
Belangen	Verlangens
Chronos	Kairos
Waarheid	Waarachtigheid

FIGUUR 16 DE REGISTERS VAN DE BRUGGENBOUWER EN DE ZESDE POSITIE

7.1 Onafhankelijk tegenover neutraal

Een professional kan gemakkelijk denken dat het zaak is *neutraal* te zijn als er wij-zij-denken aan de orde is. Het is voor een onderhandelaar of bemiddelaar immers van belang om niet aan de ene of de andere kant te staan. Ambtenaren, bestuurders of mediators noemen zich vaak expliciet neutraal of ook wel ‘meervoudig partijdig’, om daarmee aan te geven dat niet

8

De zeven juiste stappen (leren) zetten

Een laatste maal de beeldspraak van de gereedschapskist. Professionals zijn gewend te spreken over hun toolbox, die ze van tijd tot tijd aanvullen en soms eens uitruimen. Wat geen dienst meer doet, kan eruit, en voor nieuwe opgaven schaffen ze extra instrumentarium aan. Handig voor ‘je weet maar nooit’ of morgen meteen al toepasbaar. Het is een persoonlijke verzameling gereedschap en werkwijzen. Zo stel ik me dit voor. In dit deel doe ik het onbescheiden voorstel een hoek van die instrumentenkoffer vrij te maken voor nieuwe tools – al het oude kan ondertussen gewoon goed vindbaar en beschikbaar blijven. Mij bewijzen deze zeven instrumenten al jaren een enorme dienst. Ze zijn onmisbaar voor wie streeft naar meesterschap in polarisatie. Ze monden uit in een polarisatiekaart en een polarisatiestrategie.

In elke casus, of het nu gaat om extreemrechts tegenover extreemlinks of om veganisten tegenover carnivoren, is het eerste doel zelf inzicht te krijgen in de gehele toedracht. Het is nodig alle professionele strategische kansen af te wegen. Maar het mes snijdt aan twee kanten. Als je het beeld gemaakt hebt, is het ook overdraagbaar. Anderen kun je dan heel snel op vlieghoogte brengen. In korte tijd kun je antwoord geven op tal van vragen. Wie speelt in deze casus welke rol op de polarisatiekaart? Wat is de dominante wij-zij en wat is de gevoelsdynamiek? Welke gamechangers zijn meteen al goed inzetbaar en welke niet?

Overeenstemming over de analyse maakt dat je samen doelen kunt stellen. Vaak kun je als team de rollen verdelen. Het is niet handig als alle professionals elkaar in de weg zitten op de positie van de bruggenbouwer, terwijl de zesde positie vacant blijft. Een wijkagent op de zesde positie kan bijvoorbeeld de wethouder elders op de polarisatiekaart versterken, mits ze goed van elkaars plannen op de hoogte zijn. Een activist, zichtbaar op een van de polen, kan inspirerend zijn en van grote betekenis voor een beweging, denk aan Black Lives Matter of de brede boerenbeweging, terwijl anderen binnen diezelfde beweging juist in het stille midden werken aan de dilemma's die dat midden binden. Het zijn maar enkele varianten om de rollen te verdelen. In een strategische sessie stellen professionals een gemeenschappelijk doel vast en werken ze met elkaar een analyse uit. De uitkomst van zo'n sessie is idealiter een bewuste rolverdeling binnen een gedeelde polarisatiestrategie.

Het Denkkader Polarisatie kun je instrumenteel inzetten, als een metho-
diek. Ik heb me er lang tegen verzet het woord *methode* te gebruiken, omdat ik bang ben dat we daarmee het actieve denken uitschakelen en zaken versimpelen. Dat hoeft in de praktijk niet zo te zijn. De mensen met wie ik samenwerk, bewijzen vaak het tegendeel. Professionals hebben naast hun gereedschapskist al veel ervaring, die ze er meestal voor behoedt te denken dat een methode als wonderolie werkt. Een methode of recept dat alles voorschrijft zullen ze meteen wantrouwen. Ik lever hier geen receptuur, met daarbij op de gram afgewogen hoeveelheden, precieze bakminuten en een vastgestelde gaartijd. Een beetje bakker weet dat het in het echt anders werkt. Op een zeker moment steek je een breinaald in de cake om te kijken hoe het ervoor staat. Of het baksel gaar is, lees je niet af uit een kookboek.

Hierna volgen zeven beproefde stappen. Bij elke strategische sessie, bij elke oefencasus tijdens een masterclass Polarisatiestrategie, doorlopen we ditzelfde rijtje. Het brengt je van een uitgebreide analyse (stap 1 tot en met 5) naar het plaatsen van personen en organisaties op de polarisatiekaart (stap 6) tot de meest passende keuze (stap 7). Intelligentie of spitsvondigheid is bij de uitvoering niet van belang. Het draait om aandachtig kijken, lezen, luisteren en zo goed mogelijk opvangen wat er speelt.

1. Begin met de lijst conflicten en incidenten
2. Herken en noteer de brandstof
3. Zet de wij's en zij's op een rijtje
4. Spoor de gevoelsdynamiek op en durf te besluiten
5. Weeg de factor tijd mee
6. Maak de polarisatiekaart(en)
7. Zet een strategie uit

8.1 Begin met de lijst conflicten en incidenten

Het begint allemaal met een casus met een vermoeden of zelfs de zekerheid dat er sprake is van wij-zij-denken. Internationaal of nationaal, binnen je organisatie of in je werkgebied, in de familie of in de buurt. Het best is dan de omschrijving van het wij-zij-denken (de gedachteconstructie) even te laten rusten. Dat komt later.

Kun je conflicten of incidenten aanwijzen bij deze casus? Deze vraag is de eerste stap om helderheid te krijgen. Kun je conflicten benoemen die iets van de polarisatie zichtbaar maken? Welke incidenten kleuren het bestaande wij-zij-denken? Door een lijst(je) aan te leggen, krijgen we een eerste beeld. De volgorde is eigenlijk niet van belang, en zelfs niet de mate of zwaarte waarin ze meewegen. We doen een eerste verkenning en trekken zo conflict en polarisatie uit elkaar. Alles wat plaats, tijd en probleemeigenaren kent en raakt aan de casus mag bijgeschreven op de lijst. Ze hoeven zich niet eerst te bewijzen als feitelijk juist, maar horen erbij als het erop lijkt dat ze ermee te maken hebben.

Bij spanningen in een buurt in Rotterdam ging een brandbom af in een portiek. Probleemeigenaren zijn uiteraard de bewoners van het betreffende huisadres en de nabije burens, maar ook de politie en de woningbouwcorporatie. Tijd en plaats kun je hier helder onderscheiden. Het was op een avond in mei, op huisnummer x. Die mag dus op je lijst, het is conflict nummer 1, aangeduid als bijvoorbeeld 'Brandbom aan het plein'. Op nummer 2 kan de meest recente jaarwisseling in die buurt, waar bewoners aan de huurderskant van het plein voor zoveel vuurwerkoverlast zorgden dat de mobiele eenheid kwam ingrijpen. Met de lange lat dwong de politie een aantal mensen terug tot achter hun voordeur.



Bart Brandsma (1967) geldt onbetwist als dé polarisatie-expert in Nederland en België. Na zijn studie sociale en politieke filosofie werkte hij aanvankelijk als journalist en documentairemaker. Sinds 2005 heeft hij zich toegelegd op één enkele missie: doorontwikkeling van een aanpak – het Denkkader Polarisation – om professionals in hun dagelijkse werk praktisch houvast te geven bij het doorgronden en doorbreken van wij-zij-denken.

Met zijn unieke en beproefde aanpak doorbreekt Bart Brandsma al twintig jaar de onmacht die wij-zij-denken steevast oproept, op tal van werkterreinen. Hij geeft internationaal masterclasses en adviseert een grote verscheidenheid aan organisaties en bedrijven. Van ministeries tot schoolbesturen, van burgemeesters tot journalisten, van politie tot rechtspraak, van gemeenten tot multinationals, van jeugdwerkers tot activisten. Zijn aanpak heeft zijn werking bewezen in binnen- en buitenland. Bart werkte behalve in Europa (van Finland tot Spanje, van Noord-Ierland tot Oekraïne) ook als strategisch adviseur en trainer in onder meer Cambodja, Myanmar, Libanon en Tanzania.

Zijn vorige boek *Polarisation - Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken* werd vertaald in het Engels, Frans, Spaans, Catalaans en Koreaans en bereikte ook in Nederland een groot lezerspubliek.

Meer over Bart Brandsma, zijn werk en tal van initiatieven rond het Denkkader Polarisation vind je op www.insidepolarisation.nl



Niet eerder werd het woord *polarisatie* zo intensief gebruikt als nu. Verdeeldheid krijgt op tal van plekken bovendien een steeds grimmiger uiterlijk, met verbale en fysieke dreigementen, geweld en teloorgang van democratische waarden. Om niet te spreken over de patstellingen in de klimaatcrisis, het migratiedebat en tal van spanningen in het Midden-Oosten. Zonder overdrijving staan we met het fenomeen polarisatie voor hét vraagstuk van onze tijd.

Meesterschap in polarisatie helpt de dynamiek van wij-zij-denken te doorgronden en te doorbreken. Polarisatie-expert Bart Brandsma zet de basiswetten van polarisatie uiteen, identificeert de verschillende rollen binnen wij-zij-denken en formuleert krachtige gamechangers. De sleutel binnen dit Denkkader Polarisatie ligt in handen van de zogenoemde 'zesde positie', diegene die een stem weet te geven aan de dilemma's en verlangens van de stille middengroep.

Brandsma reikt effectieve ijkpunten aan om leiderschap vanuit het midden vorm te geven. In zeven praktische stappen breng je vervolgens alle betrokkenen in jouw eigen polarisatiecasus in kaart en stel je een passende (de)polarisatiestrategie op.

Er staat veel op het spel: de democratie kantelt al regelmatig over de beschavingslijn. Dit boek biedt de lezer een praktisch houvast om te navigeren in tijden van ontwrichtend wij-zij-denken. Ontwikkel ook jouw meesterschap in polarisatie en doorbreek de onmacht.

www.verhaalmetimpact.nl

www.insidepolarisation.nl



9 789493 451117 >