

## Verbinders tussen werelden

### Deel 1 – Hoe kun jij als verbinder het verschil maken?

Ivo Brughmans

*In dit eerste deel kun je lezen over de cruciale rol die verbinders tussen werelden vervullen en de verschillende manieren en typologieën om dit in de praktijk te brengen. In volgende deel gaan we uitgebreid in op de uitdagingen en valkuilen en hoe je hiermee kunt omgaan.*



We raken als samenleving steeds meer en dieper verdeeld, waardoor de samenhang, het onderlinge vertrouwen en de gemeenschappelijke basis – die de fundamentele vormen voor een levensvatbare samenleving - steeds verder afbrokkelen. Bijna elk vraagstuk geeft aanleiding tot een sterke polarisatie tussen fervente voor- en tegenstanders van een bepaalde visie. Polarisation waarbij er niet meer uitgewisseld wordt tussen de betrokken partijen, maar waar iedereen zich terugtrekt in zijn eigen gelijk en al wie daar tegenin gaat als idioten, schuldigen, samenzweers of baarlijke duivels afschildert. De toon verhardt en wat er vaak overblijft zijn scheldpartijen, pogingen om de tegenstanders te ridiculiseren en van al hun credibiliteit en waardigheid te ontdoen en regelrechte haat. Polarisation is de manier bij uitstek geworden om heden ten dage met verschillen om te gaan.

Een van de hefbomen om polarisation te doorbreken is de positieve rol die 'verbinders tussen werelden' kunnen spelen. Verbinders tussen werelden staan met hun voeten in twee verschillende, zelfs ogenschijnlijk tegengestelde werelden. 'Werelden' wordt hier in de meest ruime zin gezien:

- Als onderzoeker de verbinding maken tussen meditatie en neurowetenschap.
- Als migrant de cultuur van je voorouders eren en voluit deelnemen aan de samenleving waarin je nu leeft.

- Als wijknetwerker de brug slaan tussen bewoners en overheid.
- Als vernieuwend ontwerper vooruitstrevende technologie en kunst met elkaar combineren.
- Als topambtenaar de linking pin zijn tussen politiek besuur en ambtelijk apparaat.
- Als informatiemanager de noden van het primair proces en vertalen naar IT-oplossingen.
- Als filosoof een nieuwe invulling geven aan hoe je organisaties kunt besturen.

Verbinders tussen werelden zoals hier bedoeld zijn bruggenbouwers. Ze doorgronden beide werelden, kennen de specifieke waarden, normen en gebruiken die in elke wereld gelden, weten wat er daar als belangrijk wordt gezien en spreken beide 'talen'. Essentieel voor bruggenbouwers is ook dat zij beide werelden waarderen en voelen dat zij tot beide werelden behoren. Ze zijn in staat om tegenstellingen te overbruggen omdat ze de kracht van beide kanten tot in hun tenen voelen en erkennen. Daardoor zijn ze steeds op zoek naar nieuwe vormen om beide kanten met elkaar te combineren. Dit doen ze in de eerste plaats in zichzelf, door in hun eigen leven en werk te exploreren hoe dit kan werken. Doordat ze consequent denken in termen van 'en-en', kunnen deze bruggenbouwers voorlopers zijn in het creëren van nieuwe (combinatie)mogelijkheden voor standpunten die onverzoenbaar leken en vernieuwende oplossingen voor schijnbaar onoverbrugbare patstellingen.

Bruggenbouwers zijn niet alleen nodig als tegengewicht voor de toenemende polarisatie. De complexe vraagstukken van de wereld van vandaag zich lenen niet meer voor rechtlijnige oplossingen. Ze vragen een fundamentele en-en-blik: preventie én handhaving, openheid voor het andere én behoud van de eigen identiteit, producenten én consumenten, de overheid de maatregelen neemt én de eigen verantwoordelijkheid van de individuele burger... Verbinders tussen werelden laten zien hoe het ook anders kan, hoe je oplossingen kunt vinden die recht doen aan beide kanten van de medaille. Ze zijn pioniers van maatschappelijke vernieuwing.

Maar het gaat er in de praktijk meestal niet zo rooskleurig aan toe. Vaak gaat er met het bruggen bouwen veel innerlijke worsteling en externe strijd gepaard, omdat verbinders tussen twee vuren komen te zitten, met van beide kanten de druk om duidelijk partij te kiezen. Het is ook eenzaam werk, omdat het op je eentje zoeken en pionieren is zonder dat er veel voorbeelden zijn waar je op kunt terugvallen. Sommige slagen er in om hun eigen unieke modus te vinden om beide kanten in hun leven en werk te integreren, als een soort levende incarnatie van het yin-yang-symbool waarbij ze de zwarte stip in het wit brengen en de witte stip in het zwart. Vanuit wat ze in hun eigen leven en werk hebben gerealiseerd, inspireren ze anderen en kunnen ze dit ook verder in de wereld zetten. Maar in vele gevallen staat de worsteling centraal, met enkele successen maar minstens even veel mislukte pogingen. Voor de kwaliteit van het bruggenbouwen maakt dat niet uit want het delen van de eigen zoektocht en worsteling zal ook anderen inspireren en handvatten geven om op hun eigen manier naar wegen te zoeken. De zoektocht is belangrijker dan het resultaat.

In vele gevallen is bruggenbouwen geen vrije keuze, want het is veel gemakkelijker om deel uit te maken van slechts één wereld, met een heldere en ondubbelzinnige identiteit en omringd door mensen net zoals jij, die je daarin bevestigen. Bruggenbouwers voelen het vaak als een noodzaak om hiermee bezig te zijn vanwege hun eigen worsteling met twee fundamentele kanten van zichzelf die elkaar regelrecht lijken tegen te spreken. Of ze hebben het met de paplepel meegekregen omdat bijvoorbeeld hun beide ouders uit twee verschillende culturen of werelden komen.

### **Verbinders in alle maten en vormen**

Bruggenbouwers kunnen het levend voorbeeld zijn van dat er veel meer mogelijkheden zijn dan alleen of/of en dat het juist de uitdaging is om uit beperkende hokjes te stappen en op een en-en-maniër naar zaken te kijken. Dat wil zeggen dat we, met het oog het verminderen van polarisatie en het versterken van samenhang, de lat voor 'verbinders tussen werelden' nogal hoog hebben gelegd. Maar er zijn hiernaast een heleboel tussenvormen tussen het strikt afgebakend tot tot één wereld

behoren (voor zover dat al bestaat) en het bruggenbouwerschap. Ook al deze tussenvormen spelen een belangrijke rol in het overbruggen van tegenstellingen. Hieronder hebben we er een aantal uitgelicht en verwoord als archetypische rollen:

- **Kruisbestuivers:** net als Hermes, de booschapper van de goden en god van de handel, bewegen ze zich vlot tussen verschillende werelden en brengen ze ideeën en oplossingen van de ene wereld naar de andere. Ze behoren niet strikt tot de ene of de andere wereld, maar maken door hun groot inlevingsvermogen makkelijk contact met iedereen. Hun talent en bijdrage is dat ze relatief gesloten werelden kunnen verruimen door het inbrengen van nieuwe ideeën en gewoonten. Zo zijn bijv. handelaars al heel de geschiedenis een enorm belangrijke motor geweest van culturele verruiming en ontwikkeling. De producten die ze verkochten leidden vanzelf tot nieuwe gebruiken en modes.
- **Pendelaars:** deze hebben net als de bruggenbouwers een sterke verbinding met beide werelden, maar net als echte pendelaars beleven ze die los van elkaar. Als ze in zich in de ene wereld bevinden, blenden ze daar helemaal in; als ze zich naar de andere wereld begeven, kom hun andere kant weer helemaal naar boven. Het schakelen gaat vaak moeiteloos en ze passen zich als vanzelf aan aan de omgeving waarin ze zich vertoeven. Het enige wat ze lastig vinden is het verbinden van deze werelden. Bijv. je bent een succesvolle hedge fund beheerder, maar geregeld ga je op bezoek bij je familie uit een zeer eenvoudig arbeidersmilieu. In beide werelden pas je je onmiddellijk aan, maar je laat dan ook systematisch de andere wereld buiten de deur. Pendelaars kunnen in een loyaliteitsconflict komen als beide werelden tegenover elkaar komen te staan. De bijdrage van pendelaars is dat ze een dempend effect hebben op polarisatie. Ze dragen in zich ook het potentieel om echte bruggenbouwers te worden.
- **Tegenhangers:** Deze hanteren dezelfde strategie als de pendelaars, maar in omgekeerde richting. Als ze met een wereld worden geconfronteerd, gaan ze tegenhangen in de andere wereld. Bijv. "als ik met 'links-progressieven' spreek, voel ik me eerder conservatief en stel ik me ook zo op. Als ik in gesprek ben met mensen die er meer conservatieve waarden op na houden, ga ik plots allerlei links-progressieve standpunten verkondigen." Tegenhangers nemen een zelfgekozen positie in van nergens bij te horen. Het is een positie van de eeuwige rebel die weigert om in een hokje geplaatst te worden. Hun identiteit is niet gebaseerd op het behoren tot deze of gene groep, maar juist op het behoren tot geen enkele groep en het behouden van zijn eigen, unieke, onafhankelijke en kritische positie. De bijdrage van pendelaars is hun kritisch vermogen om standpunten telkens in vraag te stellen en niet te verstarren in een bepaalde manier van denken.
- **Toeristen:** deze leven enerzijds in een bepaalde wereld met een eenduidige set waarden en overtuigingen en voelen zich duidelijk onderdeel van een bepaalde groep van gelijkgestemden, maar zijn anderzijds nieuwsgierig voor wat er buiten hun eigen wereld gebeurt en staan open voor andere invloeden. Net als echte toeristen kunnen ze zich in andere werelden onderdompelen, om daarna weer terug te keren naar hun eigen vertrouwde wereld. Ze willen proeven van andere werelden en eventueel ook interessante zaken daaruit overnemen, maar hebben geen behoefte om die ook helemaal te leren kennen of te absorberen. Zij vormen een grote middengroep en een natuurlijke buffer tegen de extremen. Hun toegevoegde waarde is dat ze bijdragen aan een open en nieuwsgierige samenleving.
- **Neutrale beschouwers:** dit gaat om het innemen van een afstandelijk-observerende positie buiten deze werelden. Het is een professioneel standpunt waarbij je je eigen waarden en opvattingen even opzij schuift zonder meteen een oordeel te hebben. Vanuit deze neutrale

positie luister je naar beide kanten, kijkt wat de verschillen en de overeenkomsten zijn en rapporteert deze terug. Dit is wat bijvoorbeeld een diplomaat in een conflict doet. Het kunnen opschorten van het eigen oordeel is hierbij een cruciale vaardigheid, wat direct bijdraagt aan het voorkomen van polarisatie. Het is eveneens een belangrijke opstap naar het actief verbinden van werelden, maar dit laatste gaat nog een stap verder. Bruggenbouwers zijn niet neutraal maar meervoudig partijdig. Ze herkennen beide kanten in zichzelf en gaan vandaaruit op zoek naar manieren om deze met elkaar te verbinden.

- **Overstekers:** deze hebben de oversteek gemaakt van de ene wereld naar de andere wereld. Ze kennen die ene wereld door en door van hun 'vorige leven', maar hebben de keuze gemaakt er niet meer toe te behoren. Bijv. de beursmakelaar die zenmonnik wordt. Vanuit die 'nieuwe wereld' zijn ze wel een bevoorrechte getuige van de 'oude wereld' en kunnen er vanuit hun persoonlijke ervaring met begrip, kennis van zaken en gezag over spreken. Door hun inlevingsvermogen zijn ze vaak bijzonder goed geplaatst om ook anderen te helpen om eenzelfde oversteek te maken. Zoals een ex-drugsverslaafde die met verslaafde jongeren werkt of een ex-geradicaliseerde moslim die nu voordrachten geeft in scholen. Hun bijdrage is dat ze door hun voorbeeld kunnen laten zien dat je in wezen vrij bent om te kiezen en uit een bepaalde beklemmende wereld kunnen uitbreken als je dat wilt. Overstekers kunnen met mildheid en begrip kijken naar die andere wereld, maar ook met haat en wrok. In dat laatste geval kunnen ze helemaal ompolen en van de ene radicale positie naar het andere extreem schieten. Bijv. de vurige gelovige die nu een even vurige atheïst en godsdiensthater wordt, Saulus die Paulus wordt of de straatcrimineel die een even gewelddadige jihadi wordt. In dit geval is er enkel een kampwissel en blijft de gepolariseerde situatie wat die was.
- **Statenlozen:** Statenlozen hebben dezelfde vertrekpositie als bruggenbouwers, maar in plaats van zich te verbinden met beide werelden, hebben ze juist het gevoel dat ze tussen twee stoelen vallen en voelen ze zich in geen enkele wereld echt thuis. Bijv. als ingeburgerde migrant voel je je niet echt verbonden met je cultuur van oorsprong, noch met de samenleving waar je wel officieel deel van uitmaakt. Dit is wat je zou kunnen aanduiden als een 'vis noch vlees'-positie. Vaak komt dit door sterke druk van buitenaf, namelijk dat ze van geen van beide werelden de erkenning en bevestiging krijgen dat ze er ook ten volle bijhoren. Bijv. voor de cultuur van oorsprong ben je in feite een afvallige en voor de nieuwe cultuur blijf je een buitenstaander. Of: voor de business ben je iemand van IT en voor IT ben je iemand die de business vertegenwoordigt. Hoeveel je ook je best doet, je kunt het voor niemand goed doen en bent overal de voor de hand liggende kop van jut. Statenlozen bevinden je continu in een liminale fase: noch het een, noch het ander. Er is geen duidelijke overgang geweest van A naar B, maar ze zijn ergens in niemandsland blijven steken. Dit geeft een sterk gevoel van onbehagen, van nergens bij te horen, door niemand begrepen of gewaardeerd te worden. Het hoeft echter niet alleen te gaan over wat anderen over je denken of zeggen. Deze spanning kan ook in jezelf zitten. Je kunt niet kiezen en je voelt jezelf in een onoplosbaar spagaat zitten. Wat je ervaart is een waarlijke identiteitscrisis. In tegenstelling tot de trotse 'ik hoor nergens bij'-positie van de tegenhangers, is de positie van statenloze meestal geen vrije keuze. Statenlozen hebben wel echter het potentieel om uit te groeien tot bruggenbouwers.

Kortom, ieder die leeft op het kruispunt tussen verschillende werelden en deze verbindt, doet het op zijn eigen unieke manier, met zijn eigen en unieke bijdrage, die ook weer inspiratie en handvatten kan geven aan anderen. Iedereen is ook in zekere mate een verbinder tussen werelden, ook al is dat maar op heel kleine schaal en nauwelijks zichtbaar. We moeten ons immers continu inleven in andere werelden en een modus vinden om die bij elkaar te brengen. Denk maar aan de wereld van onze ouders en grootouders en die van onze kinderen en kleinkinderen.

## Verbinden en leiderschap

Het verbinden van werelden en het bouwen van bruggen is bij uitstek een kwaliteit die goede leiders moeten hebben. De kern van leiderschap is het bij elkaar kunnen brengen en verenigen van mensen rond een gemeenschappelijk doel. Dat kun je op verschillende manieren doen. De gemakkelijkste manier is om eenheid te creëren door verdeeldheid. Je zet je af tegen een gemeenschappelijke vijand en doet zo de rijken sluiten en de interne problemen en verdeeldheid vergeten. Het appeleert aan een van onze meest primaire emoties: de angst van het onbekende en het vreemde. Het is dan ook een beproefde truc die vele dictators en semi-dictators toepassen: creëer een buitenlandse vijand, werp je op als de redder des vaderlands en je zit gebeiteld. Maar deze vijand kan ook even goed binnenlands zijn: 'de economisch-financiële elite', 'marginaal tuig', 'profiteurs', 'de migranten', 'de linkse media', 'Deep state', terroristen, etc. Tot welk een onverzoenbaar verdeelde samenleving en welke uitwassen dit kan leiden, niet alleen in door burgeroorlog verwoeste landen als Afghanistan, Irak of Syrië maar ook in een open, vrije en democratische samenleving, heeft het presidentschap van Trump wel duidelijk gemaakt.

Naast deze strategie van het triggeren onze primaire angsten, kan leiderschap ook gebaseerd zijn op het appeleren aan onze diepe behoefte aan verbinding. In onze westerse cultuur is de grootste incoon van dit soort leiderschap de figuur van Jezus: verbinder van hemel en aarde, zonde en verlossing, lijden en geluk, leven en dood. Maar op een meer werelds niveau zijn er ook andere leiders die hun leiderschap hierop heen gebouwd, zoals Ghandi, Mandela en meer recentelijk Obama.

Barack Obama had de gave om mensen te raken met zijn boodschap van bruggen bouwen en werken vanuit verbinding. Mensen voelden aan dat dit geen loze praatjes waren of goedkope luchtkastelen, maar dat dit ook echt doorleefd was. Doorleefd omdat Obama zelf de incarnatie was van de verbinding tussen tegengestelden: zwart én blank, wereldburger én Amerikaan, zelfkritisch én doortastend, retorisch én empathisch. Hij kon het politieke spel spelen, zonder zijn waarden en authenticiteit te verloochenen. Hij kon de stem van het volk combineren met wijsheid en zorg voor het algemeen belang (zonder dus in opportunistisch populisme te vervallen).

Maar het toont echter ook aan dat deze vorm van verbindend leiderschap ook heel broos kan zijn en vol met valkuilen. Na Ghandi en Mandela was het qua leiderschap weer business as usual en ook Obama werd opgevolgd door zijn absolute tegenpool die je gerust als 'opdelers tussen werelden' kunt betitelen. Om over de erfenis van Jezus maar te zwijgen. Elke beweging creëert immers ook zijn tegenbeweging en het is verleidelijk, maar volstrekt naïef om te denken dat er met de komst van een verbindend leider een nieuw tijdperk van messiaanse allure is aangebroken.

Obama en zijn omgeving hebben die omslag ook gedeeltelijk aan zichzelf te danken. De optimistische kijk en het vertrouwen in kracht van samenwerking van een verbindend leider kunnen ook verblindend werken. De Obama administratie heeft vanuit een te groot positief geloof in de toekomst en in de kracht van vooruitgang door internationale samenwerking, innovatie en globalisering, wellicht zwaar onderschat dat een groot deel van de Amerikaanse bevolking zich buitengesloten voelde van 'dit feestje'. Zoals de zogenaamde 'deplorables' wiens job naar China of andere lagelonenlanden is verdwenen, die zich links en rechts voorbijgestoken voelen door immigranten, die hun welvaart, kansen en sociale status zien verkrumelen. Of de conservatieven die zich in hun traditionele waarden bedreigd voelen door liberalisme, emancipatie en globalisering. Te weinig expliciete aandacht aan deze verbinding, heeft juist ruimte gegeven aan de tegenbeweging van 'wij tegen zij'.

Dit neemt niet weg dat verbinders tussen werelden meer dan nodig zijn, ook al zal het altijd met vallen en opstaan zijn. Wat die uitdagingen en valkuilen voor verbinders tussen werelden precies zijn en hoe je hiermee kunt omgaan, kun je lezen in deel 2.

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, politicoloog, managementconsultant en auteur. Hij is gepassioneerd door het thema van paradoxaal leiderschap: hoe ogenschijnlijk tegengestelde waarden met elkaar verbinden? Hij schreef hierover verschillende boeken en geeft hierover inspiratiesessies, workshops en trainingen. Meer info op <https://paradoxaalleiderschap.com>.