

Verbinders tussen werelden

Deel 2 – Uitdagingen en valkuilen

Ivo Brughmans

In deel 1 kon 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 dit vervolgdeel gaan we uitgebreid in op de uitdagingen en valkuilen en hoe je hier effectief mee kunt omgaan.



De weg van de verbinders zit vol kuilen en hobbels. Deze uitdagingen en valkuilen kunnen zowel van buitenaf als van binnenuit komen. We bekijken vier uitdagingen van naderbij:

1. De druk om duidelijk kleur te bekennen

Verbinders tussen werelden zetten de gevestigde wereld op losse schroeven en creëren in eerste instantie ongemak. Wat voorheen keurig afgebakend zwart-wit was wordt nu wazig en verwarrend. Eenduidige identiteiten die zoveel comfort en houvast boden worden plots in vraag gesteld en dat roept uiteraard weerstand op.

De netjes opgedeelde sociale orde of het systeem waar de verbinder een onderdeel van is, zal daarom in eerste instantie proberen dit te bezweren en hanteert daarbij onder meer de twee tactieken: 1. De persoon dwingen om kleur te bekennen en een definitieve keuze te maken en daarmee terug in het gelid van de duale orde te duwen, of als dat niet lukt 2. deze buiten het systeem te zetten als een outcast of statenloze.

De druk om een duidelijke keuze te maken, zit in onze cultuur ingebakken. We worden geacht een duidelijk profiel te hebben en niet ergens wishy-washy tussenin te hangen. In interviews worden mensen dilemma's voorgelegd waartussen ze moeten kiezen en waar er geen tussenweg mogelijk is; politici worden door journalisten verleid of onder druk gezet om zich uit te spreken en een duidelijke kant te kiezen, etc. Geen scherpe keuze willen maken wordt gezien als een teken van besluiteloosheid, van niet weten wat je wilt, van gebrek aan transparantie, van grijzigheid, van je nek niet willen uitsteken of van lafhartige slappigheid. En bovendien levert het geen spannend entertainment op, waarin zowel voor- als tegenstanders zich heerlijk kunnen opwinden. Nu Trump geen president meer is, is de Amerikaanse politiek ook weer saai geworden. Maar hoe lekker eenduidigheid ook bekt en hoe goed je er op kort termijn mee kunt scoren, het levert slechts halve oplossingen op die achteraf weer langs de andere kant moeten worden gecorrigeerd en het probleem niet op een fundamenteel niveau aanpakken.

Het weerstaan van deze druk vereist uiteraard moed en is zoals een 'coming out'. Maar het innemen van een verbindende positie betekent niet dat je geen beslissing neemt of je onttrekt aan een engagement. De essentie van het verbinden is juist het maken van een positieve beweging waarbij je de kracht van beide kanten waardeert en een dubbel engagement aangaat. Het is geen positie van het ontbreken van iets of van zwakte, maar juist van volheid.

Daarom is het belangrijk dat je verbinding met elk van de afzonderlijke stromingen blijft onderhouden en de intrinsieke waarde van elke stroming benadrukt. Het maken van de verbinding betekent niet dat je jezelf terugtrekt op de brug, maar juist actief heen en weer reist tussen beide kanten en, door dit voor te leven en ook aan anderen te laten zien dat dit mogelijk is. Aan die beide kanten liggen de bronnen en zonder hiermee intens contact te onderhouden, wordt de brug een lege en overbodige plek. Het gaat om de uitnodiging om de andere kant te bezoeken zonder je eigenheid te verliezen. Verbinden is dan ook niet het verwerpen van de oude wereld en deze vervangen door een nieuwe, maar het verrijken van het gekende door er een nieuwe dimensie aan toe te voegen. Door het verbinden in dit licht te zetten, kan het gemakkelijker gezien worden als een inspirerende uitnodiging tot verruiming dan een bedreiging van de bestaande identiteiten.

2. De woestijn van niemandsland

Dit gaat in de uitdaging of valkuil om te blijven hangen of terug te vallen in de rol van statenloze. Het mechanisme kan als volgt werken: vaak ligt het vertrekpunt in een bepaalde wereld en maak je van daaruit de verbindende beweging naar een andere wereld. Bijv. een wetenschapper in de deeltjesfysica is gefascineerd geraakt door mystieke ervaringen en een spirituele visie op de werkelijkheid en wil die naast zijn eigen persoonlijke beleving ook tot onderwerp maken van wetenschappelijk onderzoek. Voor de wereld van waaruit hij vertrekt kan hij dan worden gezien als iemand die het spoor bijster, een 'afvallige' of zelfs een verrader, waardoor hij zijn verbinding kan verliezen met die gemeenschap van oorsprong. Bijv. als wetenschapper wordt hij door je collega's niet echt meer au serieux genomen en lacherig weggezet als een zwever. Voor de nieuwe wereld die hij betreedt, kan hij echter ook gezien worden als bewoner van die andere wereld waardoor hij niet echt aanvaard wordt en eveneens het gevoel krijgt daar een vreemde eend in de bijt te zijn. 'Tja, want want al dat onderzoeken is toch maar een krampachtige en zinloze poging van de beperkte rationale geest om het onnoembare te vatten; die kun je alleen maar door intense spirituele praktijken ervaren.'

De meest voor de hand liggende manier om er mee om te gaan is dan ook om deze werelden duidelijk van elkaar te scheiden en steeds mentaal de switch te maken. Als hij met collega

wetenschappers is, dan spreekt hij alleen wetenschap en laat hij al het mystieke buiten de deur, en als hij in zijn spiritueel genootschap is, gaat hij op in de ervaring en laat zijn wetenschappelijke bril thuis. Hij kan dit voor zichzelf zo sterk gescheiden hebben (en zo graag zijn positie in beide werelden willen behouden), dat hij gewoon meegaat in het negatieve of bagatelliserende discours van de ene wereld over de andere wereld en omgekeerd. Maar dat geeft wel het gevoel van een gespleten persoonlijkheid. En als hij op een punt terecht komt waar beide werelden direct met elkaar in botsing komen (bijv. hij krijgt een uitnodiging voor een interview over wetenschap en spiritualiteit) komt hij in de problemen. Hij kan ook het verwijt krijgen dat hij een kameleon is, iemand zonder ruggegraat of een profiteur die van twee walletjes eet.

Belangrijk voor het overstijgen van deze dualiteit en het bouwen van een brug is het maken van een eigen persoonlijke synthese. De uitdaging is om eerst voor jezelf te onderzoeken wat jouw unieke manier is om beide werelden met elkaar te verbinden. Dit vanuit een diep gevoel dat beide werelden elkaar niet hoeven te bijten of uit te sluiten en dat een verbinding niet alleen mogelijk maar ook noodzakelijk is. Dit is vaak eenzaam werk dat je noodgedwongen in de luwte van je eigen afgebakende ruimte doet. Eenzaam ook omdat, wil deze synthese echt geloofwaardig zijn en anderen kunnen aanspreken, dit helemaal doorleefd en van jou moet zijn. Het gaat niet om het presenteren van een abstract 'en-en'-verhaal of het napraten van verhalen van anderen, maar iets wat je zelf in je eigen leven concreet ervaren en belichaamd hebt. De enige manier waarop je anderen effectief kunt raken en inspireren tot het bouwen van bruggen is met een authentiek en intens doorleefd verhaal, waarbij mensen meteen voelen dat het geen imago-gimmick is, maar iets dat bij je wezen hoort en helemaal uit je tenen komt.

Wellicht zijn er gelijkgestemden die je hierin kunnen steunen of voorbeelden die je inspireren, maar het gaat uiteindelijk om het maken van jouw unieke 'cake-mix'. En dat betekent dat je veel zelf moet experimenteren met het bakken van cakes en onderweg ook veel cakes zult moeten weggooien. Dit is het avontuur van de pionier, die zijn eigen piketpalen moet slaan en los van zijn tribe zijn eigen onzekere weg in het bos moet zoeken. Hier is veel moed en doorzetting nodig om de vaak meewarige, lacherige, laatlunkende en afkeurende reacties van de gevestigde werelden te trotseren. Om die blootstelling te beperken, is het goed om voor jezelf een afgebakende ruimte te scheppen waarin je je vrij voelt om te experimenteren. Een soort laboratorium-setting, in je eigen hoofd of op een concrete plek, waar alles mogelijk is en waar je je niet moet verantwoorden aan anderen. Het zorgt ervoor dat die kiemplantjes die je laat groeien niet meteen worden platgewalst, maar eerst steviger kunnen worden, voor je ze aan anderen laat zien. Hieruit kan iets nieuws geboren worden dat je kunt brengen naar de beide werelden in hun eigen 'taal'. Je kunt daarbij gebruik maken van de specifieke woorden, metaforen, beelden, formuleringen en symbolen die als herkenbaar gelden in elk van beide werelden en die je goed kent vanuit je vertrouwdheid met de beleevingswereld van beide kanten.

Het is goed om jezelf te realiseren dat je altijd controversieel zal blijven en onder vuur zal liggen, omdat je direct of indirect de machtsbalans van beide werelden verstoort. De formele en informele leiders van deze werelden voelen de druk om zich uit te spreken over hoe ze zich tegenover deze verruiming verhouden en zich hierover verantwoorden naar hun achterban. Hierdoor kan hun lang verworven positie in gevaar komen en kan het intens verzet oproepen. Over het algemeen zal het niet lukken om degenen die hun identiteit helemaal vastgeklonken hebben aan de waarden van één wereld te overtuigen. Dit voelt voor deze groep te veel als gezichtsverlies waarbij ze voor zichzelf en voor anderen moeten toegeven dat ze misschien een sta-in-de-weg zijn geweest in de verdere ontwikkeling en vernieuwing. Dat

is onvermijdelijk en op zich ook niet zo erg, zolang je maar de brede middengroep kunt bereiken, die wel bereid is om deze stap te maken.

3. **Bezieling van binnenuit**

Het verbinden van werelden kan een mooi PR-plaatje opleveren, maar geen of slechts een flinterdunne inhoud hebben. Elk merk dat zich respecteert profileert zich als milieuvriendelijk en groen, maar is het dat wel? Elke organisatie heeft de mond vol over diversiteit en inclusie, maar wat doen ze daar nu echt aan? Om geloofwaardig te zijn is het echt doorleven en onderbouwen van deze verbinding cruciaal. Belijd je het alleen in woorden of laat je het ook zien in je dagelijkse gedrag (en ook niet alleen op cruciale PR-momenten)? Kortom practice what you preach. Anders wekt het alleen maar cynisme in de hand.

Het realiseren van de verbinding gebeurt ook op het niveau van de onderliggende mindset en intentie en niet alleen op het niveau van de uiterlijke kenmerken en attributen. Het is niet omdat de voorzitter van de Raad van Bestuur een vrouw is, dat zij ook een vrouwelijke leiderschapsstijl hanteert. Het is niet omdat iemand een migratieachtergrond heeft, dat deze ook de waarden van je voorouderlijke cultuur omarmt. Dit hoeft ook helemaal niet, maar in dat geval gaat het meer over het oversteken van de ene wereld naar de andere dan over het echt verbinden van werelden. Vaak zien we juist die tegenovergestelde beweging: dat mensen bij zo'n oversteek juist doorslaan naar die andere kant en extra kritisch zijn op de wereld waarmee ze op basis van hun uiterlijke kenmerken worden geassocieerd, vanuit het sterke verlangen om door 'de nieuwe wereld' aanvaard te worden. Dat kan een heel legitieme keuze zijn, maar dan wordt het moeilijk om nog te spreken van het bruggenbouwen tussen werelden. Anderen voelen immers naadloos aan dat er iets wringt tussen uiterlijke verschijningsvorm en essentie. Het kan ook de aanleiding zijn om de credibiliteit van beide kanten te verliezen en stateloos te worden. Kortom, open en eerlijk zijn over en trouw zijn aan het eigen gevoel en waarden, wat die ook zijn, is van wezenlijk belang.

Het verbinden van werelden is ook geen eenmalige realisatie of verworvenheid, die je ooit eens een keer heeft gedaan en dat het daarmee dan vanzelf in stand blijft. Het is iets wat dagelijks opnieuw van binnenuit moet bezielen. Je kunt bijvoorbeeld ooit een prachtig verbindend project hebben neergezet van een zorginstelling voor ouderen, gecombineerd met een kindcrèche, waar jong en oud elkaar ontmoeten en blij maken. Zonder dat dit project elke dag opnieuw wordt bezield – door directie, door medewerkers, door bewoners, door ouders – ontstaat er al gauw een klimaat van ergernis, teleurstelling en wederzijdse verwijten. Dit vereist eerst dat je doordrongen moet zijn van de grote waarde en kracht die het samengaan van deze twee werelden brengt. Het wil ook vooral zeggen dat je de vorm waarin je beide werelden samenbrengt steeds moet vernieuwen en aanpassen aan de huidige noden. Vormen zijn slechts tijdelijke vehikels waarin werelden kunnen samenkomen. Ze moeten tijdig worden vervangen of van binnenuit opnieuw worden bezield om niet te verstarren tot lege hulzen.

4. **Van bruggenbouwer naar danser**

Of anders gezegd: van het verbinden van twee werelden naar het verbinden van meerdere werelden. Verbinders kunnen ook vast komen te zitten in een hun eigen nieuwe synthese, zelf een blokkade vormen voor verdere verbinding en op die manier de algehele polarisatie versterken. Dit kan op verschillende manieren:

- Je zet je als derde weg af tegen de twee enkelvoudige wegen die je in jezelf hebt verenigd. Je verliest daarbij je inlevingsvermogen t.a.v. beide werelden en zet jezelf op een intellectueel en moreel superieure positie: 'eigenlijk zijn die werelden voorbijgestreefd,

maar ze houden nog krampachtig vast aan hun enggeestige waarden.´ Bijv. als hippe stadsmomade zet je je zowel af tegen ‘de kleinburgerlijke bezitsdrang van Jan Modaal’ als tegen ‘het marginale gescharrel van geitenwollensokkenfiguren’.

- Je meet je een identiteit van ‘ruimdenkende verbinder’ aan, waardoor je jezelf sowieso superieur vindt ten op zichte van alle mensen die in hun eigen ‘bekrompen wereld’ leven.
- Je bent zo overtuigd dat de synthese waar je voor staat goed en bevrijdend is, dat je iedereen daar, al dan niet met enige dwang, in wilt meenemen en opvoeden. Dit is het klassieke probleem met alle vormen van doorgeschoten idealisme. Vroeg of laat worden ze drammerig en intolerant en een bron van nieuwe polarisatie.
- Je verzet je tegen nog grotere bewegingen van synthese. Bijv. je maakt je sterk om groep A en groep B met elkaar te verbinden (bijv. oude en nieuwe sociale bewegingen), maar wil geen verbindingen aangaan met groep C (bijv. ‘de gevestigde orde’). Of sterker nog: je slaagt erin om groep A en groep B bij elkaar brengen door groep C tot gemeenschappelijke tegenstander te maken.
- Je denkt dat jouw synthese de oplossing van alle problemen van de wereld betekent, en bent daarbij blind voor andere tegenstellingen die zich daarnaast of daaronder ontwikkelen. De reden waarom Hillary Clinton het moest afleggen tegen Donald Trump.

Links-liberale stromingen - die zich net voorstaan op waarden als openheid, tolerantie, vrijheid, solidariteit, gelijkheid, emancipatie, idealisme, integratie – hebben meer kans om betrapt en afgerekend te worden op dit soort inconsistenties dan rechts-conservatieve bewegingen. Verbindend en integratief denken kan gemakkelijk omslaan in zijn tegendeel: morele superioriteit, het belerende vingertje, politiek correcte dwang, blindheid voor de andere kant van het verhaal en voor andere belevingswerelden, cancelcultuur en dus vooral veel polarisatie. Hierdoor wordt een gelijkwaardige dialoog onmogelijk en krijgen andere belevingswerelden en behoeften geen erkenning. Een interessant en enigszins ironisch effect is dat juist rechts-radicalen bewegingen zich nu opwerpen als stem van de mensen die zich niet gehoord voelen en als voorvechters van het zich vrijuit kunnen uitspreken.

Het verbinden van werelden is dan ook een permanente opgave. De uitdaging is om je niet verschansen in een nieuwe positie, hoe integraal en verbindend je ook denkt dat die is. Dit vraagt om de bereidheid om jezelf steeds in vraag te blijven stellen en je ego niet de overhand te laten krijgen. Maar dat is niet eenvoudig, want je bent heel trots op de synthese die je met veel worsteling hebt bereikt. Door de inspiratie die je daarmee anderen brengt, kun je je eigen synthese gaan verabsoluteren en merk je niet dat de wereld veel ruimer en continu in beweging is. Belangrijk dus om jezelf en je eigen verworven positie ook te kunnen relativeren en regelmatig te onderzoeken of je je ook niet ruimer moet verbinden.

Een ongewild paradoxaal effect kan zijn dat mensen zich het predicaat ‘verbinders tussen werelden’ gaan aanmeten en daarmee voor zichzelf een nieuwe onderscheidende identiteit en status creëren die verdere verbinding in de weg kan staan. Kunnen ze zich bijvoorbeeld ook verbinden met mensen die niet veel ophebben met al dat verruimen en breed verbinden, maar liever in hun eigen wereld blijven? Verbinden tussen werelden toont zich eerder in het in de praktijk voorleven dan in het als zodanig benoemen en ermee uitpakken. Het gaat dan ook niet zozeer om de persoon die de verbinding tot stand brengt, maar om de verbinding zelf, waar de persoon slechts een drager van is. Verbinders tussen werelden blijven open en nieuwsgierig en zijn steeds in beweging, ook al moeten ze daarmee hun eerder geslagen

piketpalen verlaten. Ze zijn onderweg, met regelmatig ook de nood aan een oase om een tijdje in te verblijven.

Daarom is het op een kwetsbare manier delen van de worsteling, van de zoektocht en van de onzekerheid, minstens even belangrijk als het delen van de oplossing. En ook te laten zien hoe aantrekkelijk het is om je weer vast te zetten in een nieuwe positie en dat dat ook prima kan zijn, als je het maar van jezelf doorhebt. Niet als een gimmick met impliciet de boodschap 'kijk mij eens een bescheiden, dienstbaar en ego-overstijgend zijn', maar als een permanente zoektocht en evenwichtsoefening. Humor en zelfspot zijn hierbij onmisbaar. Je moet om jezelf ook kunnen lachen, ook als het ongemakkelijk voelt.

Uiteindelijk gaat het niet om jou als verbinder, maar om het realiseren van verbinding als zodanig, ook en vooral door anderen. Dit betekent dat het ultieme doel erin bestaat om jezelf als pionier-verbinder overbodig te maken, omdat anderen die verbinding vanzelf beginnen te maken en de voormalige tegenstelling daardoor gaandeweg minder spannend wordt. Het vraagt dus dat je vooral het proces van verbinding faciliteert en mensen handvatten aanreikt om dit zelf te kunnen doen, niet alleen voor deze specifieke tegenstelling, maar voor eender welke tegenstelling die zich voordoet. De bruggebouwer als 'leermeester'.

5. Blijf in verbinding met jezelf

Je kunt jezelf ook verliezen in het nastreven van deze verbinding. Dat kan gebeuren als het verbinden tussen werelden vooral een naar buiten gerichte activiteit is geworden. De druk en verleiding om dit te doen kunnen behoorlijk groot zijn, omdat de buitenwereld je alleen nog maar als verbinder kan zien, dit ook van je verwacht en je hier continu op aanspreekt. Dan kan de rol van 'verbinder tussen werelden' een knellend keurslijf worden. Wat ooit bedoeld was als een beweging van verruiming en inclusiviteit, wordt er nu een van eendimensionale vernauwing. Je voelt je bijna verplicht om aan de verwachtingen en het publieke imago te voldoen en 24/7 'verbinder' te zijn, waardoor je jezelf niet meer toelaat om eens lekker ongenueanceerd het een of het ander te zijn of helemaal iemand anders.

Daarom is het van wezenlijk belang om telkens weer naar binnen te gaan en te voelen wat je zelf in dit verhaal nodig hebt. Kun je die verbinding tussen werelden nog echt voelen in jezelf of is het eerder een mentaal concept of rol geworden? Dat is de beleving en bezieling van binnenuit. Maar wat nog een belangrijkere vraag is: voel je überhaupt nog de verbinding met jezelf? Laat je nog voldoende ruimte voor je hele persoonlijkheid en laat je je niet reduceren tot 'verbinder'? Alleen als je in contact blijft met je eigen bron, kun je ook blijven geven en de relatie met anderen verrijken. Anders loop je leeg en wordt je bijdrage niet meer dan een lege doos. Een volgende stap is dat je die persoonlijke beleving ook met de buitenwereld deelt en jezelf als mens in al zijn complexiteit en breedte laat zien - met alle daarbij horende behoeften, aspiraties, twijfels en kortkomingen - en daarmee systematisch het vernauwende beeld corrigeert dat mensen graag van je willen zien.

Ten slotte, je hoeft ook niet altijd een verbinder te zijn, Het is ook een rol die je situationeel kunt opnemen als dat nodig is. Daarnaast ben je evengoed iemand met een mening die in andere situaties voluit het debat aangaat. Een dergelijke rolflexibiliteit geeft meer bewegingsruimte en doet meer recht aan jezelf.

Kortom, het verbinden van werelden is iets wat van binnenuit moet komen, wat niet levensvatbaar is zonder een sterke innerlijke bezieling en authentieke beleving en wat niet kan voortleven zonder een blijvende uitwisseling met de twee werelden afzonderlijk. Het stelt bovendien een continue uitdaging

om zowel de nieuwe vormen die je hebt gecreëerd steeds opnieuw te laden met betekenis of te vervangen door nieuwe. Tenslotte gaat het meer om het laten zien van hoe je zelf omgaat met de worsteling dan om het presenteren van 'de oplossing'. Het vereist dat je steeds kritisch naar jezelf kunt blijven kijken en dat je je durft afvragen of je zelf geen sta-in-de-weg bent geworden voor ruimere bewegingen van verbinding en voor je eigen brede persoonlijke ontwikkeling.

[Ivo Brughmans](https://paradoxaalleiderschap.com) 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>.