

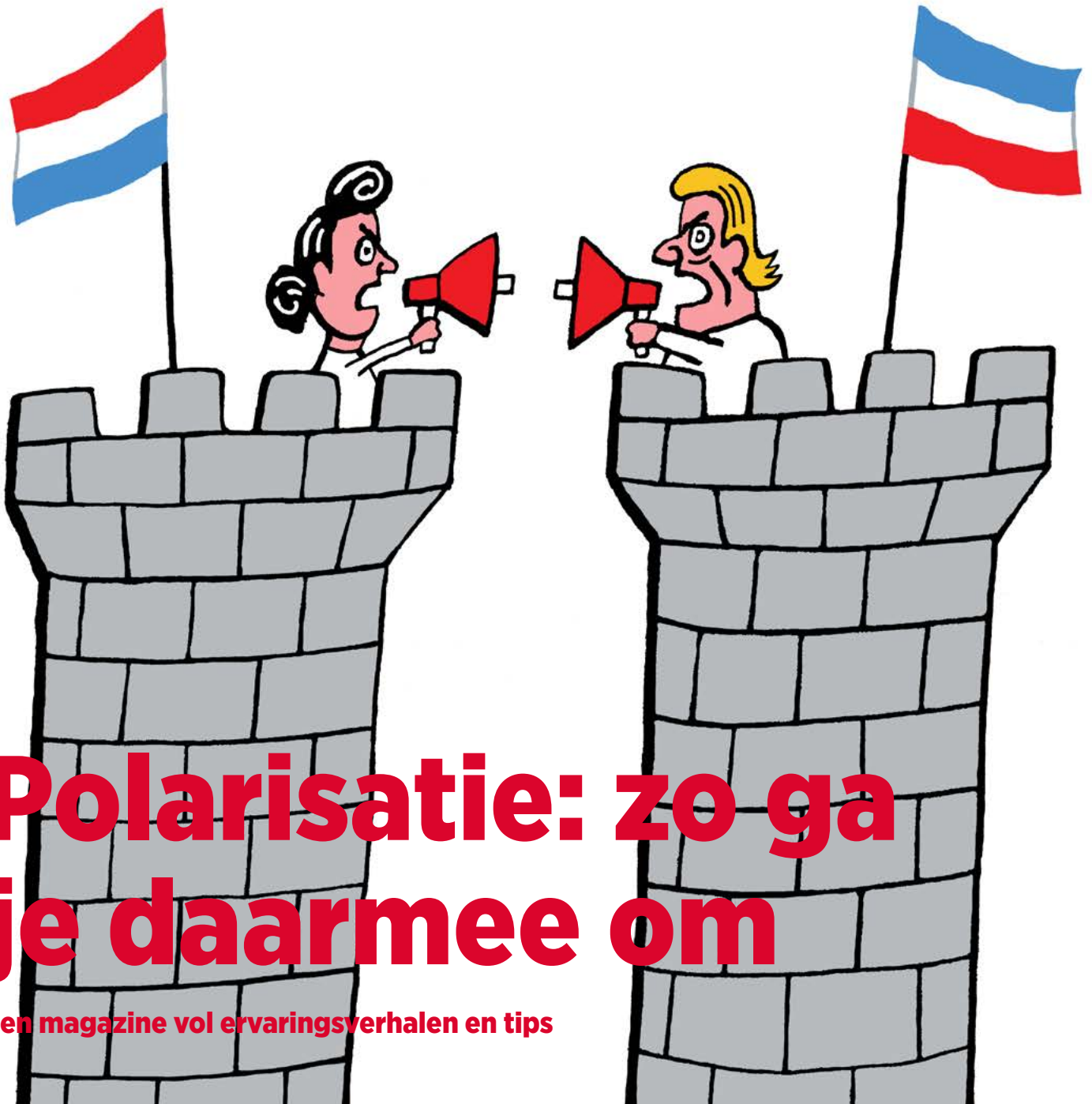
BILDERBERG

DAT ZEG JE NIET MEER ZO!

Een spiekbriefje met handige **prikkelarme** woorden

ENQUÊTE

1 op de 5 ondernemers krijgt te maken met **agressie** of **bedreiging**



Polarisatie: zo ga je daarmee om

Een magazine vol ervaringsverhalen en tips

22



DAT ZÉG JE TOCH NIET MEER ZO?

NEGER, LAAGOPGELEID, GEHANDICAPT: WAT VOOR JOU NEUTRAAL KLINT, VINDT JE COLLEGA EEN BELEDIGING. GELUKKIG ZIJN ER PRIKKELARME ALTERNATIEVEN VOOR BELADEN WOORDEN.

10



ENQUÊTE

1 OP DE 5 ONDERNEMERS WORDT BEDREIGD. BIJNA DE HELFT HEEFT LAST VAN POLARISATIE IN DE LOKALE POLITIEK.

16



VOORUITGANG

TEGENSTELLINGEN BRENGEN EEN SAMENLEVING OOK VERDER. 'ALS JE GENUANCEERD IN HET MIDDEN GAAT ZITTEN, LEIDT DAT TOT EEN ZEKERE LUIHEID.'

6



STEVEN VAN SCHILFGAARDE

ZO GAAT DE CEO VAN ROYAL FLORAHOLLAND OM MET SPANNINGEN IN 'ZIJN' COÖPERATIE.

Voorwoord

Stikstof, arbeidsmigranten, klimaat, gender: er zijn nogal wat onderwerpen die tot polarisatie leiden. Voor je het weet hebben beide kampen zich ingegraven in hun eigen gelijk en is er geen normaal gesprek meer mogelijk. Stuit je alleen nog op muren van onbegrip en wantrouwen.

Sociale media als Twitter dragen daar flink aan bij. Daar is punten scoren bij je volgers, hijgerige filmpjes delen om je eigen gelijk aan te tonen, belangrijker dan de vraag: wat is nu eigenlijk het échte probleem en hoe lossen we dat samen op?

Een beetje begrip over en weer zou helpen. Maar wie weleens in een gepolariseerd debat

terecht is gekomen, weet dat dat op zo'n moment echt niet gaat gebeuren. Omdat we dan niet meer in staat zijn naar elkaar te luisteren.

Daar begint het mee: echt luisteren naar elkaar. Proberen te begrijpen wat de ander bezig houdt. En dan met empathie reageren.

Dat vraagt om empatisch leiderschap, ook van ondernemers. Hoe doe je dat? Hoe zorg je dat een gesprek niet ontspoorde? Dat is het centrale thema voor de 61ste editie van de Bilderbergconferentie en we hadden er geen beter moment voor kunnen kiezen. Want juist nú hebben we elkaar hard nodig om alle uitdagingen het hoofd te bieden waar we als

samenleving en als bedrijfsleven voor staan. Of het nou om stikstof gaat, de hoge energieprijzen of de economische tegenslag.

Deze speciale uitgave voor de Bilderbergconferentie staat alvast boordevol inspiratie. Ondernemers, filosofen en coaches bieden stof tot nadenken. Welke invloed heeft taal, wat is uw eigen rol, hoe komt u weer in gesprek: u vindt praktische antwoorden op deze en andere vragen. Aan de slag dus! Ik wens u alvast veel leesplezier en wellicht tot 3 februari.

Ingrid Thijssen
Voorzitter VNO-NCW



COLOFON

De Bilderberg is een speciale editie van Forum, het opinieblad van ondernemingsorganisatie VNO-NCW. De editie verschijnt ter gelegenheid van de Bilderbergconferentie.

Redactieadres Bezuidenhoutseweg 12,
2594 AV Den Haag, telefoon 070 - 3490 165,
e-mail forum@vnoncw-mkb.nl

Redactie Jiska Vijselaar (hoofdredactie),
Judith Katz, Marcia Timmermans, Marion
Rhoen (eindredactie), Paul Scheer

Aan dit nummer werkten mee Lula Ahrens,
Mieke Ansems, Hester Jansen, Dorine van
Kesteren, Florentine van Lookeren Campagne,
Dida Mulder, Bas van der Schot, Sang-Ah Yoo

Vormgeving Concept, basisontwerp en
vormgeving: Blue Field Agency Amsterdam

Cover Bas van der Schot

Drukwerk Koninklijke Em. de Jong bv,
Visweg 8, Postbus 8, 5110 AA Baarle-Nassau

PROGRAMMA 61STE BILDERBERGCONFERENTIE 3 EN 4 FEBRUARI 2023

VRIJDAG 3 FEBRUARI

Vanaf 12:00 uur ontvangst met lunch

Start programma 13:00 uur door Ingrid Thijssen, voorzitter VNO-NCW.

Opening door conferentievoorzitter Jeroen Smit.

SPREKERS

Frans Osinga, hoogleraar Krijgswetenschappen aan de Nederlandse Defensie Academie en bijzonder hoogleraar War Studies aan de Universiteit Leiden.

Gijs van Oenen, universitair hoofddocent aan de Erasmus School of Philosophy en auteur van *Culturele veldslagen. Filosofie van de culture wars*.

Interview met **Hans van den Berg**, ceo Tata Steel Nederland.

INSPIRATIESESSIES MET ONDER MEER

- **Laetitia Ouillet**, associate partner eRisk-group, een samenwerkingsverband van energie- en financiële specialisten.
- **Florian Brunsting**, ceo flitsbezorger Getir.

PARALLELSESSIES

Met onder meer dialogosessies, een Lagerhuisdebat en een communicatieworkshop over het overbruggen van tegenstellingen.

Einde programma circa 17:30 uur. Het aperitief start om 18:00 uur.

Van 19:00 tot 22:00 uur vindt het diner plaats.

ZATERDAG 4 FEBRUARI

Om 9:00 uur is er traditiegetrouw een oecumenische dienst.

Mpho Tutu zal deze dienst leiden.

Om 10:00 heropening door conferentievoorzitter Jeroen Smit.

SPREKERS

Sander Schimmelpenninck, journalist, ondernemer en presentator (column).

Daniëlle Braun, corporate antropoloog en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur.

Dilan Yeşilgöz-Zegerius, minister van Justitie en Veiligheid.

Ingrid Thijssen, voorzitter VNO-NCW, spreekt om 12:00 uur het slotwoord. Aansluitend afscheidslunch.

Meer informatie

Voor het laatste nieuws over het programma, scan de QR-code.

De Bilderbergconferentie is alleen toegankelijk op uitnodiging. Deze uitnodigingen zijn reeds verstuurd.





Wie is Steven van Schilfgaarde?

Sinds januari 2018 is Steven van Schilfgaarde (1964) ceo bij Royal FloraHolland. De anderhalf jaar ervoor was hij er cfo. Hij is opgeleid als econoom aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en deed een postdoc controller aan de VU. Hij vervulde diverse topfuncties bij KPN. Hij is commissaris bij Leaseplan en lid van het algemeen bestuur van VNO-NCW.

STEVEN VAN SCHILFGAARDE,
CEO ROYAL FLORAHOLLAND

‘NEE IS BETER DAN GEEN ANTWOORD’

Regels die steeds veranderen ondermijnen het toekomstperspectief van ondernemers. Dan krijg je ondernemers die de vlag omgekeerd ophangen. ‘We hebben een duidelijke marsroute nodig’, zegt Steven van Schilfgaarde, ceo van Royal FloraHolland.

‘Als je door het Westland rijdt, of richting Zeeland, moet je eens kijken hoeveel omgekeerde vlaggen je ziet. Dat is toch hartstikke slecht? Dat moet je je toch aantrekken?’

Steven van Schilfgaarde, ceo van coöperatie Royal FloraHolland, trekt het zich zeker aan. Hij staat aan het hoofd van de grootste veiling van de wereld, met locaties in Aalsmeer, Rijnsburg, Naaldwijk en Eelde. Op deze sierteeltveiling worden snijbloemen, kamerplanten en tuinplanten verhandeld. Er werken zo’n drieduizend mensen.

Het zijn het gebrek aan duidelijkheid en aan toekomstperspectief die de maatschappelijke polarisatie voeden, zegt Van Schilfgaarde. ‘Ik tref het aan bij de burgemeesters in mijn regio. Die zeggen: ‘Straks regeert de straat.’ De remedie tegen polarisatie is volgens Van Schilfgaarde allereerst: een duidelijke marsroute. ‘Leiders die de route uitstippelen, wekken vertrouwen. Ook al moet je scherpe keuzes maken. ‘Nee’ is altijd een beter antwoord dan geen antwoord.’

Als iedereen weet waar we naartoe gaan, zul je automatisch zien dat polarisatie minder

wordt, aldus Van Schilfgaarde. Simpel gezegd: dan kun je als ondernemende boer keuzes maken en hoef je niet meer met de trekker het Malieveld op om je gelijk te halen. Maar die marsroute kan Royal FloraHolland niet alleen bepalen. Daarvoor zijn politieke keuzes nodig. Van Schilfgaarde mist een belangrijke stem bij het bepalen van de marsroute. ‘Waar is de minister van Economische Zaken in dit spel? We praten over de economische structuur en het verdienvermogen van Nederland in de toekomst!’ De sierteeltsector biedt werk aan 150.000 mensen, de exportwaarde bedraagt 7,5 miljard euro.

STIP OP DE HORIZON

Als je niet oplet, zegt Van Schilfgaarde, ‘overleeft onze unieke infrastructuur het niet. Omdat we niet genoeg innoveren, niet genoeg inspelen op veranderingen. We hebben, sector en overheid samen, een stip op de horizon nodig: dáár gaan we naartoe.’

Dan creëer je ook een stabiel ondernemersklimaat. Maar politieke discussies hebben volgens de ceo ‘een horizon van drie tot zes

maanden, welk thema er ook aan de orde is. Ik mis het politieke lef om niet alleen te praten over morgen en overmorgen, maar ook over de periode ná dit kabinet.’

AAN DE KEUKENTAFEL

Bij de kwekers aan de keukentafel merkt Van Schilfgaarde waar het steekt. ‘Als ik vroeger op een kwekerij kwam, ging het gesprek over de teelt en de productie en werd ik trots rondgeleid. Tegenwoordig gaat het alleen nog over het huishoudboekje. Ondernemers durven hun bedrijf niet meer aan een nieuwe generatie over te dragen. Sommige leden stoppen gewoon, omdat ze geen perspectief meer zien. Dat zijn bedrijven met tweehonderd tot driehonderd werknemers. Ik probeer mensen te motiveren en te helpen, maar zo’n besluit kan ik niet keren.’

Het zwabberende beleid rond de regeling om het gebruik van aardwarmte te stimuleren, laat zien wat Van Schilfgaarde bedoelt. Die regeling maakte het aantrekkelijk voor ondernemers om miljoenen te investeren in boringen naar aardwarmte.

Van Schilfgaarde: ‘Met de stijgende gasprijzen wordt de subsidie voor aardwarmte ineens minder. In de regeling waren die tarieven aan elkaar gekoppeld. Nu is er geen enkele kweker meer die naar aardwarmte boort. Er lag een Kamer motie om dit probleem te repareren, er was een toezegging van de minister. Maar die kwam daar later weer op terug. Daarmee wordt het vertrouwen van ondernemers aangetast. Dat is echt onnodig.’



Tijdens corona kwam bij Royal FloraHolland een busje van de GGD langs. Wie wilde, kon er een prik halen. 'Dat vergrootte de veiligheid op de werkplek', aldus ceo Steven van Schilfgaarde. Het bedrijf ging niet in discussie over wel of niet vaccineren

DE VERLEIDER WINT

Marsroutes en stippen op de horizon: hoe pakt Van Schilfgaarde dat zelf aan bij Royal FloraHolland? Bijna 3.600 bedrijven zijn aangesloten bij de coöperatie, hoe krijg je die op één lijn? 'Volgens mij moet je coalities bouwen, hard werken om tot een gezamenlijke visie te komen en commitment afspreken om die doelen te realiseren.'

De praktijk is weerbarstig, dat ondervond Van Schilfgaarde zelf ook. In 2021 ontstond spanning tussen 'digifiele' en de 'digifobe' leden. Een aantal van hen dreigde zich af te scheiden omdat Van Schilfgaarde te hard van stapel zou lopen met de invoering van online handelssysteem Floriday en het verdwijnen van de fysieke klok, het traditionele veilinginstrument. Het kwam zelfs tot een petitie tegen de directie.

'Die verschillende standpunten kwamen uit-

drukkelijk aan de orde tijdens de ledensessies', vertelt Van Schilfgaarde. 'De discussies daar gaan bijvoorbeeld over de snelheid van veranderingen en over de toekomst van de veiling. We hebben meer meningen dan bedrijven.' Volgens Van Schilfgaarde kun je in zulke discussies op twee manieren gelijk krijgen: 'Door te verbieden of te verleiden. In onze sector is verleiden vele malen effectiever dan verbieden.'

Bij de veranderingen rond het handelssysteem hield de verleidingsstrategie in dat leden nu kunnen kiezen voor verschillende systemen. We stimuleren het gebruik van het nieuwe platform. Het oude houden we in stand, maar je moet extra betalen om het te gebruiken. Je kiest er dus zelf voor of je meegaat op de snelle trein. Maar wij kunnen ons niet veroorloven om die trein niet te laten rijden.'

Op dezelfde manier zette Van Schilfgaarde

zijn nudging-tactiek in tijdens de coronatijd. Royal FloraHolland ging niet met werknemers in discussie over wel of niet vaccineren, maar bood prikken aan op de werkplek voor wie wilde. De GGD kwam met een busje langs en veel werknemers maakten van de gelegenheid gebruik. 'Dat vergrootte de veiligheid op de werkvloer.'

ONGEWENST GEDRAG

Om erachter te komen of er kwesties van agressie of ongewenst gedrag spelen op de werkvloer, houdt Royal FloraHolland enquêtes onder het personeel. Sociale veiligheid blijkt een belangrijk thema. Vooral in het contact tussen veilingpersoneel en klanten gaat er weleens iets mis. Van Schilfgaarde: 'Door arbeidstekorten worden de bloemen soms later afgeleverd dan gewild. Soms reageren klanten hun woede dan af op onze

medewerkers. Onterecht natuurlijk. Ook worden vrouwen weleens op een onge-
wenste manier aangesproken.'

Voor alcoholgebruik heeft Royal FloraHolland één regel: er wordt nergens gedronken. Zelfs niet op feestjes. Als iemand met alcohol op een trekker bestuurt, wordt diegene daarop aangesproken, of is zelfs niet meer welkom. Ook als het een medewerker van een klant is.

DEMOCRATISCHE WAARDEN

Door de oorlog in Oekraïne, de energieboycotten en de gierende inflatie lijdt de sierteelt flinke verliezen. Voor Royal FloraHolland komt het voor 2022 neer op een verlies van 10 miljoen euro. Van Schilfgaarde is om persoonlijke redenen extra betrokken bij de oorlog: zijn vrouw komt uit Oekraïne. Hij kan weinig sympathie opbrengen voor mensen die vinden dat de oorlog geen energiecrisis waard is.

'Het komt allemaal letterlijk aan mijn keukentafel binnen, omdat mijn vrouw Russische en Oekraïense kranten leest. We onderschatten in Nederland helemaal wat we hebben! Onze democratische waarden, alle mooie vrijheden die wij ervaren. Dat is allemaal heel anders in Rusland. De oorlog is niet alleen een oorlog tussen Oekraïne en Rusland, maar het is ook een strijd voor democratische waarden. Dat moet je niet onderschatten! Ik vind dat je als Nederlander moet werken aan de democratie, de toekomst van je eigen land, voor je eigen kinderen.'

BOMMEN IN HET PARK

'Op het ogenblik is het echt dramatisch in Oekraïne', weet Van Schilfgaarde uit eerste hand. 'Mensen hebben geen stroom; voedsel is hartstikke duur; ze leven in angst omdat er elk moment iets kan ontploffen. Er komen bommen neer in parken in Kyiv waar ik met mijn kinderen heb gelopen. En dan heb ik het nog niet eens over de mannen aan het front, die elke dag hun leven riskeren voor een strijd die ze helemaal niet hebben gewild.'

Hij haalt Rob de Wijk aan, die vanuit geopolitiek perspectief het belang van de Nederlandse landbouw onderstreept. 'Ik denk dat we ons moeten realiseren dat de wereld is veranderd. Als je je economisch laat wegspe-
len, maak je je afhankelijk van landen waar je niet

'GELIJK KRIJGEN DOOR VERLEI- DEN IS VEEL EF- FECTIE- VER DAN DOOR VERBIE- DEN'

afhankelijk van wil zijn. Dan word je gechan-
teerd, zoals we bij het gas hebben gezien. Dat-
zelfde risico lopen we bij de landbouw.'

Volgens Van Schilfgaarde is het leiderschap van de Europese Unie veel zichtbaarder geble-
ken dan dat van de Nederlandse regering. 'Omdat de EU een duidelijke ambitie heeft om een democratisch Europa te beschermen. Steeds is het gelukt om gezamenlijk op te trek-
ken, om politieke verschillen te overbruggen. Veel mensen onderschatten hoe belangrijk het is om iedereen mee te krijgen. Uiteindelijk heb je elkaar nodig.'

UNIEKE POSITIE IN EUROPA

De sierteeltsector staat onder druk. De concur-
rentie hijgt Nederland al in de nek. Van Schilf-
gaarde: 'Wat ik vooral niet wil, is dat landen als
Colombia of Ecuador de rol van Nederland
overnemen. In Zuid-Amerika heb je nu al heel
grote bedrijven die de hele sierteeltexport naar
de VS voor hun rekening nemen. Ze zouden
ook de Europese markt kunnen betreden. We
moeten de unieke positie van onze sector in
Europa zien te behouden. Die open economie
van ons moet gevoed worden door export,
anders is onze economie überhaupt niet houd-
baar. Ik roep dit al driekwart jaar en lang-
zamerhand begint het argument te landen.' ■

BILDERBERG-ENQUÊTE

‘WE WETEN JE TE VINDEN’

Meer dan de helft van de ondernemers merkt binnen het eigen bedrijf iets van spanningen in de samenleving. Bijna 1 op de 5 heeft zelf weleens te maken met agressie of bedreigingen. Dat blijkt uit de jaarlijkse Bilderberg-enquête.

‘Ik ben een keer opgewacht bij mijn bedrijf door een sollicitant die ik had afgewezen’, vertelt Kathleen Metz, directeur van Prince Kunststofbouw in Tholen (21 medewerkers). ‘Nu ben ik niet zo bang uitgevallen, en heb ik een mooi team dat goed op elkaar let, dus verder is er niets gebeurd. Ze reageren ook wel via whatsapp: wie ik wel niet denk dat ik ben om ze af te wijzen, en dat ze me weten te vinden. Ja, daar kijk je toch wel even van op.’

Metz was een van de 232 ondernemers die deelnamen aan de Bilderberg-enquête over polarisatie in de samenleving en op de werkvloer. Zij is niet de enige die ziet dat groepen en individuen steeds meer tegenover elkaar komen te staan in Nederland. ‘Er wordt niet meer mét elkaar gesproken, maar tégen elkaar’ reageert een andere ondernemer. ‘Dat levert geen stabiele samenleving op.’

Met 93 procent kun je zeggen dat zo’n beetje elke ondernemer zich zorgen maakt over de

‘DE OMGANG MET AN- DEREN VERGT MEER MENSEN- KENNIS’

groeiende polarisatie. ‘Het cement raakt zo uit de samenleving. Het midden en de verbinding ontbreekt te vaak’, vat iemand het samen. Voor ondernemers ligt er een taak, zegt een ander. ‘We zijn als mens mondiger dan ooit. Dat is een groot goed, maar vraagt wel aan ons als leiders dat we meer verbinding moeten prediken met als boodschap dat de opgetelde verschillen een sterkere toekomst brengen.’

SPANNING

Thema’s die voor spanning zorgen zijn volgens de respondenten onder meer stikstof, corona, inkomensongelijkheid en migratie. Politieke voorkeur en de pietendiscussie worden minder genoemd. Over de inkomensongelijkheid zegt een ondernemer: ‘De kloof tussen arm en rijk wordt steeds groter. Met alle flexarbeid hebben we een heel grote kansarme onderlaag in de samenleving gecreëerd.’



EXTRA HARD GERAAKT

Jongeren worden een paar keer aangehaald als groep die extra wordt geraakt door opeenvolgende crises. Een ondernemer signaleert vooral bij hen stress en onzekerheid hierdoor. Een ander merkt een 'bepaalde onrust en soms onverschilligheid bij jongeren, vermoedelijk veroorzaakt door corona, de situatie op de arbeidsmarkt en hun toekomstperspectief'. De financiële situatie van werknemers – én werkgevers – komt ook tot uiting aan de caotafel, signaleert een ander: aan de ene kant zit de werkgever die kampt met de recessie, aan de andere kant de werknemer die compensatie wil zien voor de inflatie.

AGRESSIE VAN BELANGENGROEPEN

Van de 63 procent die iets merkt van al die spanningen op de werkvloer of in de bedrijfsvoering, noemen de meesten 'agressie van belangengroepen' als voorbeeld. Ook minder samenwerken, minder onderling vertrouwen tussen medewerkers, en minder vertrouwen in leidinggevendenden scoren hoog. De rol van sociale media wordt genoemd: die voeden het ingraven van groepen in het eigen gelijk.

Iets meer dan de helft heeft ook echt last van die spanningen. Dat uit zich dan in de weinig constructieve opstelling van stakeholders, in verstoorde arbeidsverhoudingen en negatieve publiciteit over het bedrijf.

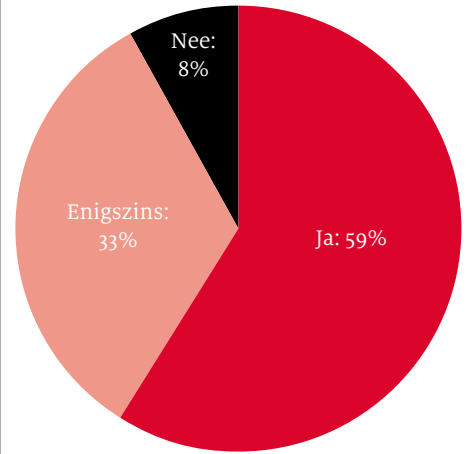
OPLOSSINGEN BEDENKEN

Liefst 99 procent van de ondernemers voelt zich verantwoordelijk om spanningen op de werkvloer te voorkomen en op te lossen. 'Afwachten bij de zijlijn is niet de stijl van ondernemers. Dus moeten we proactief zijn en negatieve gevolgen voorkomen.'

Hoe? Door persoonlijk in gesprek te gaan (bijvoorbeeld met complotdenkers), gezamenlijke gesprekken te organiseren of deskundigen (zoals een mediator) in te schakelen. Training in communicatie en conflictbeheersing kan ook. Eén ondernemer spreekt zelfs van het 'opvoeden van de mensen die bij ons werken'.

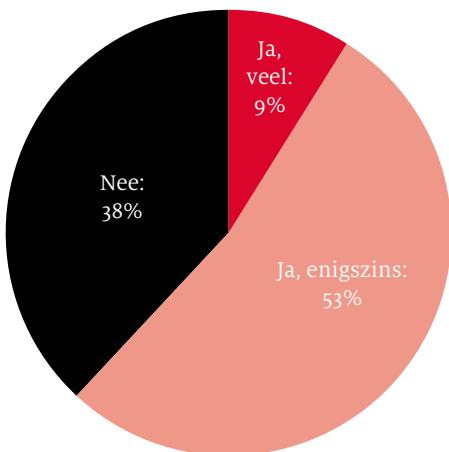
Sommige ondernemers besteden er juist geen aandacht aan om geen olie op het vuur te gooien. 'Hier praten we niet meer over politiek', zegt een van hen. 'Wel jammer, want daar houd ik normaal wel van.'

ZORGEN



Ik maak me zorgen over de toegenomen spanningen in de samenleving.

SPANNINGEN IN BEDRIJF



Ik merk in mijn bedrijf of bij de bedrijfsvoering iets van de toegenomen spanningen.

CONCRETE GEVOLGEN VAN SPANNINGEN IN MIJN BEDRIJF



Dit merk ik concreet van spanningen in mijn bedrijf.

SPANNINGEN OVER DEZE THEMA'S

- 1 Stikstof
- 2 Vaccinaties/coronabeleid
- 3 Inkomens/vermogensongelijkheid
- 4 Migratie
- 5 Gender
- 6 Complotdenken
- 7 Etniciteit
- 8 Inclusie
- 9 Politieke voorkeur
- 10 Pietendiscussie

SPANNING NIET ALLEEN SLECHT

Er klinkt ook een tegengeluid: spanning is niet alleen maar negatief. 'Tot een bepaalde hoogte is spanning gezond op de werkvloer. Die kan de creativiteit en daarmee de innovatie bevorderen. Mensen die het overal met elkaar over eens zijn, is de dood in de pot. Enige emotie hoort erbij.' En iemand zegt dat 'het wel lijkt of de ondernemer álles moet oplossen en op zijn bordje krijgt. Terwijl die al met allerlei crises moet omgaan.'

VOORZICHTIGER

Ondernemers worden voorzichtiger met het uiten van hun mening, zegt 65 procent. Ze laten zich minder horen op sociale media, mijden bepaalde onderwerpen en waken ervoor om groepen tegen zich in het harnas te jagen. Hierbij vallen de termen 'politiek correct', 'woke', 'cancelen' en 'framen'. 'De omgang met anderen wordt maatwerk en vergt dus meer mensenkennis. Daardoor krijg je een sociaal mindere omgang', zegt een respondent.

Een ander merkt op dat 'mensen op hun tenen lopen om te voorkomen dat ze ergens van

worden beschuldigd. Zo willen mannelijke medewerkers niet meer alleen met een vrouwelijke collega of lhbt-persoon in een ruimte of op dienstreis.'

DE KLANT VERHARDT

Een aantal keer wordt de relatie met klanten genoemd. Die stellen zich veeleisender op en kunnen moeilijk doen als ze worden geconfronteerd met prijsstijgingen die nodig zijn omdat alles nu eenmaal duurder is geworden. 'Dat kan toch niet zomaar', krijgt een ondernemer dan te horen. 'Of ze zeggen dat ze het onzin vinden als je de oorlog in Oekraïne als reden noemt.'

De klant verhardt, stelt een ander vast. 'Een jarenlange relatie betekent tegenwoordig niets meer. Elkaar over en weer iets gunnen is niet meer van deze tijd.'

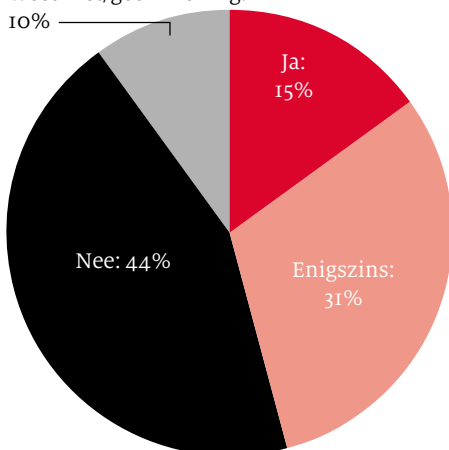
Klanten kunnen zich ook 'minachtend' opstellen tegenover medewerkers, 'met name naar degenen uit de basis van onze samenleving en nieuwe Nederlanders. Terwijl ze zelf het werk niet zouden willen doen.'





LOKALE POLITIEK

Weet niet/geen mening:
10%



Ik merk iets van de spanningen in het contact met de lokale politiek.

CONCRETE GEVOLGEN VAN SPANNINGEN IN LOKALE POLITIEK

Tragere besluitvorming



Vergunning krijgen lastiger



Afwijzing op aanvraag



Iets anders



Dit merk ik concreet van spanningen in de lokale politiek.

GEMEENTEN

Ook in het contact met de gemeente doen zich meer spanningen voor, zegt 48 procent. Dat uit zich dan vooral in tragere besluitvorming, en in mindere mate in het afwijzen van een vergunning of aanvraag. Ondernemers zijn kritisch op de lokale politiek, maar hebben er ook enigszins begrip voor.

‘Ook wethouders voelen de druk in de samenleving en worden daardoor voorzichtiger. Raadsleden worden deels onvoorspelbaar omdat zij meer openstaan voor sentimenten in de samenleving en minder op hun eigen morele kompas afgaan.’

Een ander wijst erop dat de polarisatie soms tot een ‘bizarre’ samenstelling van colleges leidt. ‘Oppositiepartijen dragen nu verantwoordelijkheid voor het beleid dat zij eerder affakkelden.’

SLECHTE GEWOONTES

Een aantal ondernemers legt de schuld ook nadrukkelijk bij ‘Den Haag’. Gemeenten moeten meer taken uitvoeren met minder Haags geld, met alle gevolgen van dien, aldus een ondernemer uit het Noorden.

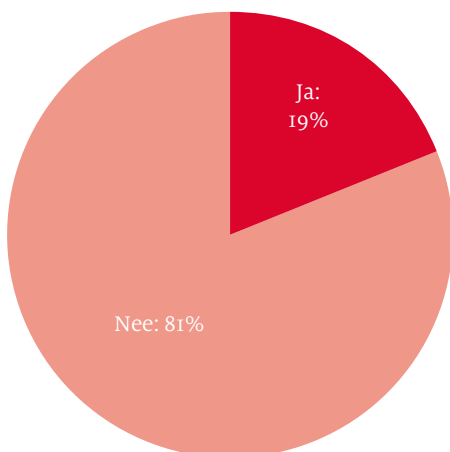
Of: ‘Het ‘goede’ voorbeeld uit politiek Den

‘AGRESSIE, HARDE WOORDEN: DAT ZIE JE LOKAAL NU OOK’

Haag wordt lokaal overgenomen. Dat wil zeggen: agressie, harde woorden, elkaar de mond snoeren, en een scherpe opstelling in plaats van een constructieve.’

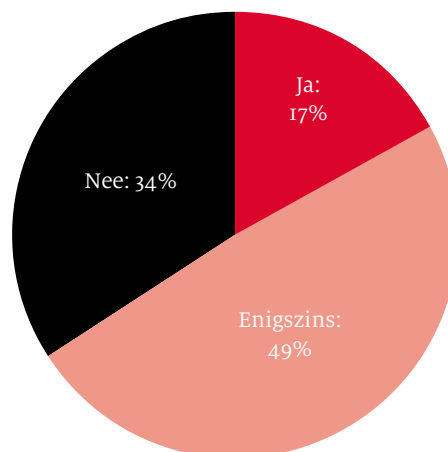
Ook wordt de ‘kloof’ tussen de Randstad en de regio genoemd. ‘De aandacht is gericht op de Randstad, en in Den Haag weten ze niet hoe het er daarbuiten aan toe gaat.’ Zo grijpt de polarisatie volgens ondernemers op verschillende niveaus om zich heen. ▣

AGRESSIE TEGEN ONDERNEMERS



Ik word zelf weleens agressief benaderd of bedreigd.

OMGANG MET ANDEREN



Ik ben voorzichtiger geworden in de omgang met anderen.

HET NUT VAN POLARISATIE

‘SOMS MOET JE STEVIG INZETTEN OP TEGENSTELLINGEN’

Stikstofbeleid, klimaatacties, asielzoekerscentra: je bent voor of tegen, en dat zorgt voor botsingen en ongemak. Toch kan polarisatie iets moois opleveren. Kiesrecht voor vrouwen bijvoorbeeld. ‘Het is belangrijk om niet te pessimistisch te zijn.’

Laatst was hij aan de wandel in Oost-Nederland, waar op de boerenerven veel omgekeerde vlaggen hingen. ‘Stel je komt daar onverhoopt terecht, terwijl je het niet eens bent met de boerenacties. Zou je dan toch met de bewoner in gesprek gaan?’ Paul Dekker, hoogleraar Civil Society bij de Universiteit van Tilburg, vraagt het zich hardop af.

‘Vaak vluchten mensen in gedachtes als: die andere kant staat zo ver weg van mij, daar is geen beginnen aan. Terwijl je samen pratend zal merken waar de wanhoop bij de ander vandaan komt. Als je het gesprek niet aangaat, worden verschillen versterkt terwijl daar misschien geen aanleiding voor is.’

Nou hoeft polarisatie – het groter worden van tegenstellingen in de politiek, de maatschappij en de publieke opinie – niet per se een probleem te zijn, aldus Evelien Tonkens. Zij is hoogleraar Burgerschap en Humanisering van de Publieke Sector aan de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht.

‘In een democratische rechtsstaat is een debat

idealiter iets aantrekkelijks en zelfs wenselijk’, aldus Tonkens. Het is leerzaam om verschillende geluiden te horen. En dankzij scherpe politiek debatten in de Tweede Kamer, met voors en tegens, krijgen kiezers inzichtelijk waar welke partij voor staat.’

Schadelijk wordt het pas als er aan tegen-gestelde standpunten ‘heftige gevoelens’ worden gehangen, aldus Dekker. ‘Dat heet affectieve polarisatie. De progressief vindt de conservatief een bal, en andersom vindt de conservatief de progressief een naïeveling. Maar het gaat dieper. Je haat de ander. Je wil op sociaal vlak niets te maken hebben met iemand die een heel ander standpunt inneemt.’

Als je ook nog opvattingen aan elkaar breid die los van elkaar staan, is het hek van de dam. Dekker: ‘Ik weet hoe jij over de wolf denkt, dus dan weet ik ook hoe jij over abortus denkt, het klimaat en de multiculturele samenleving. Er worden zogezegd ideologische blokken gevormd. Nuances verdwijnen, waardoor

‘IK WEET HOE JIJ OVER DE WOLF DENKT, DUS WEET IK OOK HOE JIJ OVER ABORTUS DENKT’



Een strijdster voor vrouwenkiesrecht wordt gearresteerd. Jaartal onbekend.

mensen verder uit elkaar komen te staan. Dat wil je vermijden.'

ZWARTE PIET

Maar toch. Soms kan polarisatie enorm veel opleveren. Als het om maatschappelijke discussies gaat, moet je af en toe stevig inzetten op tegenstellingen, zegt Dekker. 'Anders bereik je het lauwe publiek niet. Als je van begin af aan genuanceerd in het midden gaat zitten, leidt dat tot een zekere luiheid en weinig bereidheid van mensen om problemen op te lossen.'

Neem de acties van klimaatorganisaties. Dekker: 'Ik zeg niet dat het een goede zaak is om je aan kunstwerken vast te plakken. Maar als het voor iedereen blijft bij de gedachte 'we moeten eigenlijk meer voor het klimaat doen,' en

vervolgens de dagelijkse zorgen weer de overhand nemen? Dan kan het nodig zijn om de publieke opinie op een heftigere manier wakker te schudden.'

Tonkens vindt dat de tegenstellingen rond Zwarte Piet uiteindelijk vruchten hebben afgeworpen. 'Volgens de algemene opinie was Zwarte Piet niet racistisch bedoeld, het was onschuldig en ach, het paste in een traditie. Tien jaar terug begonnen mensen heftig te protesteren, daartegen kwam wéér een protestbeweging. Het ging er hard aan toe, er zaten nare kanten aan. Maar het effect is dat de publieke opinie in korte tijd is veranderd. Als je nu als gemeente nog een intocht organiseert met pietten die zwart zijn, dan heb je wat uit te leggen. Dan ben je in het defensief.'

Polarisatie is volgens Tonkens nodig wanneer 'er niet eens twee manieren zijn' om naar een kwestie te kijken. 'Als er sprake is van één vanzelfsprekende norm, dan is polarisatie productief. Je dwingt mensen opnieuw positie te kiezen. Om machtiger mensen te dwingen een probleem onder ogen te zien.' Vervolgens is wel dialoog nodig om te voorkomen dat partijen niet verder polariseren en dat je via empathie en begrip naar gemeenschappelijkheid zoekt.'

WOEDE ALS KATALYSATOR

Ook de manier waarop Nederland naar zijn slavernijverleden kijkt, verandert. 'Dat ging tussen 'we moeten hier serieus opnieuw naar kijken' versus 'het is zo lang geleden, we waren

SPAARNESTAD PHOTO/ANP



Willem V

1781

Burgers eisen meer macht

Nederland eind 18de eeuw: economie in het slop, een politiek corrupt systeem met stadhouder Willem V als hoogste gezagsdrager. In 1781 roepen patriotten via het pamflet 'Aan het Volk van Nederland' burgers op om hun aandeel in het landsbestuur op te eisen en zich tegen de orangisten te keren. Met hulp van het Franse leger wordt Willem V in 1795 afgezet. In 1798 worden de rechten van het volk in de 'Staatsregeling voor het Bataafsche Volk' vastgelegd – de voorloper van onze huidige Grondwet.

Meisjes willen studeren

De eerste feministische golf loopt van circa 1870 tot 1920.

Vrouwenorganisaties strijden voor recht op gelijke scholing, een eigen inkomen en vrouwenkiesrecht. Aletta Jacobs is in 1871 de eerste vrouw die gaat studeren aan een universiteit. Jacobs is ook de drijvende kracht achter verschillende vrouwenkiesrecht-demonstraties. De grootste vindt plaats op 18 juni 1916; 18.000 vrouwen en mannen gaan dan de straat op. In 1919 krijgen vrouwen actief kiesrecht. Pas na 1956, als de Wet handelingsonbekwaamheid is afgeschaft, mogen getrouwde vrouwen blijven werken, een bankrekening openen en zonder toestemming van hun man op reis.

1871

SPAARNESTAD PHOTO/ANP



Aletta Jacobs, 1907

er niet bij'. Groepen mensen uit Surinaamse en Antilliaanse gemeenschappen bleven persistent om erkenning en aandacht vragen. Met als resultaat dat onze blik naar het verleden in een paar jaar is gekanteld', aldus Tonkens.

En vergeet niet dat burgers door de jaren heen steeds mondiger zijn geworden, zegt de Utrechtse hoogleraar. 'In de jaren zeventig wilden mensen meer inspraak in bedrijven, het onderwijs, de zorg. Patiënten in de geestelijke gezondheidszorg bijvoorbeeld kwamen in het geweer omdat ze zonder hun toestemming platgespoten konden worden, of werden weggezet in een gesloten inrichting.' Tegenwoordig is de relatie tussen arts en patiënt gelijkwaardiger. 'Er is meer overleg met jou als patiënt over mogelijke behandelingen.'

Woede mobiliseert, vat Tonkens samen. 'Sociale bewegingen komen vaak voort uit boosheid. Ze willen verandering teweegbrengen. En ja, dat gaat gepaard met veel wrijving en discussies in de samenleving.'

De experts zien wel verschillen tussen polarisatie van toen en nu. Tonkens: 'Ik zie tegenwoordig vooral machteloze woede. Die hangt samen met grotere serieuze crises die in elkaar grijpen: de klimaatcrisis, het stikstofbeleid, de immigratiestroom. Mensen hebben het gevoel dat ze geen grip krijgen op wat er om hen heen gebeurt.'

VAN ALLE TIJDEN

Hoe voorkom je dan dat polarisatie gierend uit de bocht vliegt? Sowieso door niet alles in

'SOMS MOET JE DE PUBLIEKE OPINIE OP EEN HEFTIGERE MANIER WAKKER SCHUDDEN'

SPAARNESTAD PHOTO/ANP



Spoorwegstaking Amsterdam, 1903

1903

Arbidsomstandigheden

Ellenlange dagen, belabberde lonen, gevaarlijke werkomstandigheden: arbeiders zijn er klaar mee. Rond 1870 beginnen ze zich te organiseren en laten ze van zich horen. In 1901 bepaalt de Ongevallenwet dat medewerkers in gevaarlijke industriële bedrijven verzekerd zijn bij ongevallen. Na de Spoorwegstaking in 1903 breidt de regering de sociale wetgeving uit om onrust weg te nemen. In 1911 verschijnt een nieuwe Arbeidswet. Mannen mogen hooguit tien uur per dag werken en maximaal zes dagen in de week.

Homoseksueel, geen crimineel

In januari 1969 demonstreren jonge homoseksuelen, lesbiennes en biseksuelen op het Haagse Binnenhof tegen discriminerende wetgeving. Homoseksuele contacten tussen 16 en 21 jaar zijn tot 1971 nog strafbaar. In 1994 treedt de Algemene wet gelijke behandeling in werking. Op 1 april 2001 wordt het eerste homo-huwelijk in Nederland gesloten.

1969

JACQUES KLOK/ANP



Den Haag, 1969

SPAARNESTAD PHOTO/ANP



Utrecht, 1970

1984

Baas in eigen buik

Roze linten om urinoirs voor openbaar plasrecht, de bestorming van 'mannelbolwerk' Nyenrode: de acties van Dolle Mina zijn spectaculair. In 1970 demonstreren jonge feministen voor 'Baas in eigen buik': haal abortus uit het Wetboek van Strafrecht. Sinds 1984 is abortus wettelijk toegestaan in Nederland.

een 'polarisatieframe' te stoppen, zegt Dekker. 'Laatst zei een student tegen me: als ik geen topopleiding volg, kom ik niet aan een vaste baan en daardoor ook niet aan een woning. Die jongen zag dat als een enorme polarisatie tussen 'jong' en 'oud'. Tja, zo kún je ernaar kijken, maar waarom benoem je dat als een strijd tussen twee groepen? Je kunt het ook als probleem schetsen waar we met zijn allen aan moeten werken – ook de ouderen.'

Polarisatie is verder van alle tijden, meent Dekker. 'Mensen ervaren misschien dat de tegenstellingen in de samenleving zijn toegenomen, maar dat is niet zo als je naar de hele bevolking kijkt. Het is belangrijk om daar niet te pessimistisch over te zijn.'

De Tilburgse hoogleraar onderzocht op basis

van enquêtedata van de afgelopen vijftig jaar hoe verschillende bevolkingsgroepen – jong en oud, praktijkgericht en theoretisch opgeleid, man en vrouw – tegen allerlei vraagstukken aankijken. 'Dan zie je verschillen soms groter en soms kleiner worden, maar per saldo zijn mensen in ons land niet gepolariseerder gaan denken. Mensen zijn andersdenkenden ook niet meer gaan haten.'

Wel ziet hij dat mensen die 'kosmopolitischer' in het leven staan, 'iets meer' uiteen groeien met mensen die wat 'meer moeite hebben met de multiculturele samenleving.'

Het is zaak om te zien waar polarisatie plaatsvindt, maar om er niet iets van te maken dat overal in doordringt. 'Als je alles in termen van

polarisatie interpreteert, maak je het steeds groter. Totdat er niets meer aan te doen is. Dat is gevaarlijk.'

MEDIA

Tonkens vindt dat – sociale – media hierin een rol spelen. 'Daarin is vooral aandacht voor rampen, rellen en ruzies. Commerciële media zijn geneigd tegenstellingen aan te dikken en extremen in beeld te laten voor de kijkcijfers. Media moeten juist bijdragen aan het creëren van een gelijk speelveld. Hoor en wederhoor uitoefenen. Niet alleen de protesterende boer voor de camera halen, maar óók de minister of natuurorganisaties. Dat gebeurt te weinig.' Wat ook helpt om polarisatie 'in te dammen', aldus Dekker: oog hebben voor de tegenpartij.

Democratie op universiteiten

Roerige jaren op de Europese universiteiten, 1968 en 1969. Studenten eisen meer inspraak in het bestuur. In 1969 bezetten Nederlandse studenten de toenmalige Katholieke Hogeschool Tilburg. Een maand later volgt het Maagdenhuis, het bestuurscentrum van de Universiteit van Amsterdam. Wanneer de onlusten toenemen, laat de burgemeester het Maagdenhuis met harde hand ontruimen. In de jaren erna komt er meer medezeggenschap voor studenten.

ROB C. GROES/ANFO



Demonstratie Den Haag, 1983

1983

Mondige patiënten

De instelling Dennendal experimenteert in de jaren 70 met een gelijkwaardiger behandeling van bewoners met een verstandelijke beperking. Ook patiëntenorganisaties roeren zich: waarom zijn hun rechten niet gelijkwaardig aan die van gezonde mensen? De Wet geneeskundige behandelingsovereenkomst (WGBO) van 1995 bepaalt dat patiënten toestemming moeten geven voor een behandeling, en daarover goed moeten worden geïnformeerd.

1969

FOTOGRAF ONBEKEND/FOTOCOLLECTIE ANFO



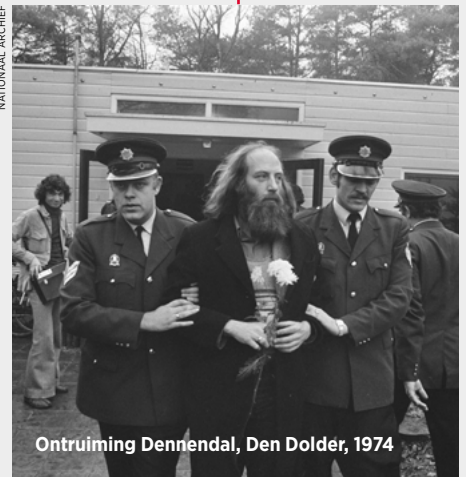
Bezetting Maagdenhuis, Amsterdam, 1969

Geen kruisraketten

Wie kent niet de affiche waarop een vrouw een raket wegschopt? Op 21 november 1981 stroomt Amsterdam vol. Meer dan 400.000 mensen demonstreren tegen de plaatsing van kruisraketten door de NAVO. De (politieke) gemoederen zijn dan al een tijdje verhit. Twee jaar later demonstreren 550.000 mensen in Den Haag. Uiteindelijk wordt in Nederland geen enkele kruisraket geplaatst.

1981

NATIONAAL ARCHIEF



Ontruiming Dennendal, Den Dolder, 1974

'Met elkaar in gesprek gaan en zoeken naar oplossingen. Het is belangrijk dat iedereen daaraan mee kan doen, of zich in ieder geval goed vertegenwoordigd voelt.'

De overheid loopt volgens hem over de dagelijkse zorgen heen van grote groepen mensen. 'Die voelen zich bedreigd door beleid. Dat zie je bij de boeren gebeuren. Mensen zijn eerder bereid iets op te offeren voor het maatschappelijk belang als ze zich erkend voelen, gehoord, gewaardeerd, maar ook financieel redelijk beloond. Discussies rondom het klimaat, de boerenprotesten... die kun je niet los zien van sociaal-economische verhoudingen in de maatschappij. Die zaken moet je veel meer met elkaar verknopen. Daarin zit ook een rol voor organisaties als VNO-NCW.' ■

Paul Dekker bracht onlangs de bundel *Politieke polarisatie in Nederland* uit, Evelien Tonkens is mede-auteur van *En nou mag ik even! Burgerschap: wat is het en wat kun je ermee?* Beide polarisatie-experts maken deel uit van de Adviescommissie 'Versterken weerbaarheid democratische rechtsorde', ingesteld op voorstel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en onder leiding van Ahmed Marcouch, burgemeester van Arnhem.



2011

Roet en regenbogen

Quinsy Gario en Jerry Afriyie dragen tijdens de Sinterklaasintocht in Dordrecht in 2011 T-shirts met de leus: 'Zwarte Piet is racisme'. Een golf van verontwaardiging én meelevendheid is het gevolg. In 2014 wordt Kick Out Zwarte Piet (KOZP) geboren. Inmiddels ziet de meerderheid van de Nederlanders toekomst voor een roetveeg- of regenboogpiet.

Slavernijverleden

De onthulling van het Nationaal Monument Slavernijverleden in 2002 betekent een eerste aanzet voor de erkenning van het slavernijverleden van Nederland. In de jaren erna worden omstreden standbeelden voorzien van een 'disclaimer'. Surinamers en Antillianen kunnen hun achternaam veranderen als die uit het koloniale verleden stamt. Op 19 december 2022 maakt premier Mark Rutte officiële excuses voor het slavernijverleden van Nederland.

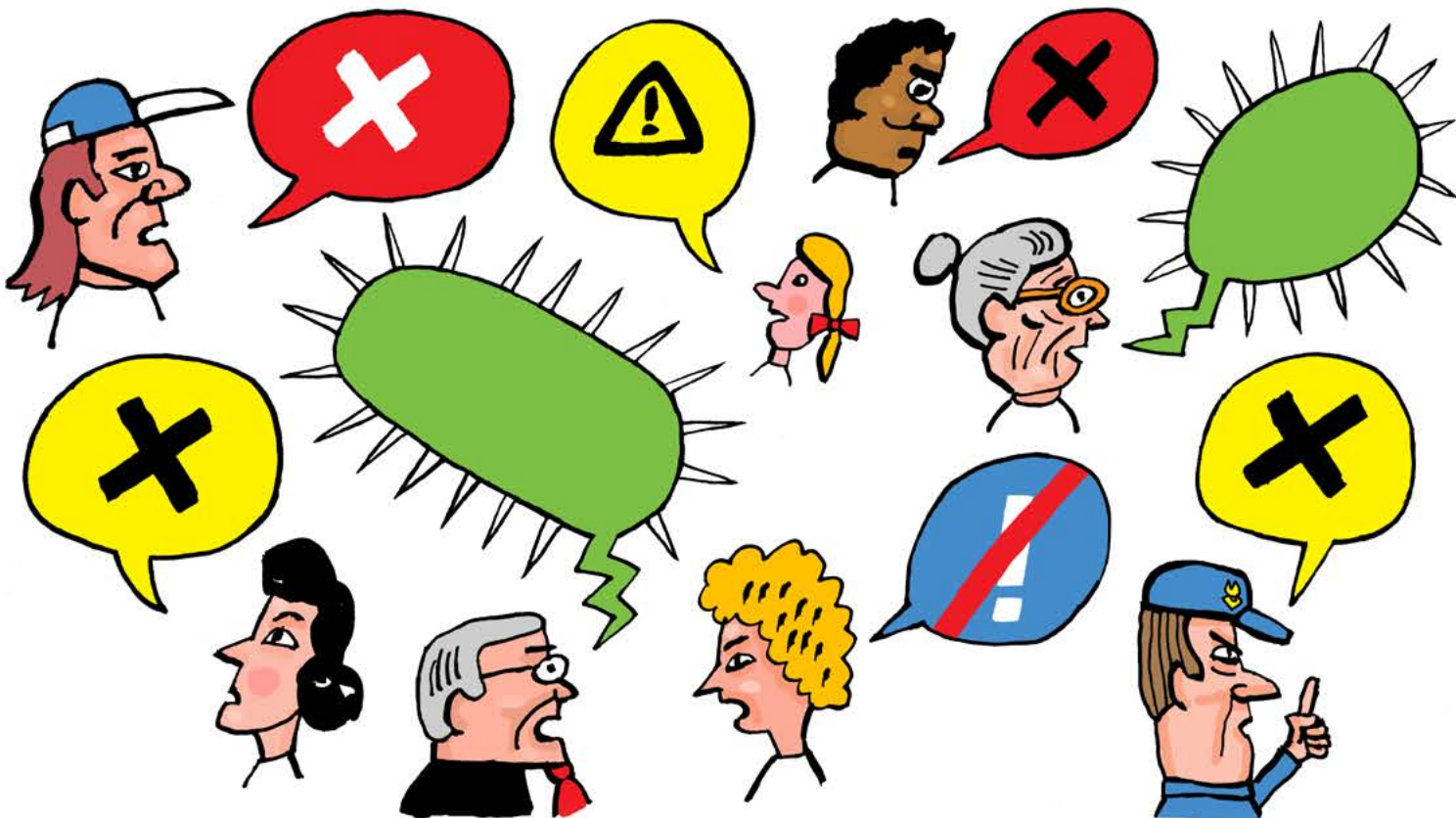
2022



NETELIGE WOORDEN

DIT KAN ÉCHT NIET MEER

Neger, gehandicapt, laagopgeleid: wat voor jou een neutraal woord is, vindt je collega een belediging. Een woordkeuze die iedereen bevalt, dat gaat nooit helemaal lukken. Maar een beetje zorgvuldiger kiezen kan best, vinden taalonderzoekers en antropologen.



Wat hebben rattengif en meeuwenoverlast met elkaar gemeen? Beide drukken onze dominantie over de natuur uit, zegt de Nijmeegse antropoloog en communicatiewetenschaper Noelle Aarts. Die woorden zijn dus niet neutraal. 'Sterker nog: taal in zijn geheel is niet neutraal', aldus Aarts. Dat merken we ook in sterk gepolariseerde debatten die nu worden gevoerd. Over stikstof, over zwarte piet, over wel of niet vaccineren.

Woorden geven aan: hier horen we bij, hier niet. Dit zijn wij. Dit zijn zij. 'Wij' zijn mensen die last hebben van meeuwen en ratten. 'Zij' zijn softe geitenwollen sokken-types. En dat laat dus meteen zien hoe belangrijk taal is.

PANIEK

Zolang je in je eigen bubbel blijft, heeft je woordgebruik dat effect natuurlijk niet. Maar anders is het als je bij het koffiezetapparaat een vogelaar tegenkomt die gek is op meeuwen.

Noelle Aarts: 'We vinden het ingewikkeld om iemand te treffen met wie we het niet eens

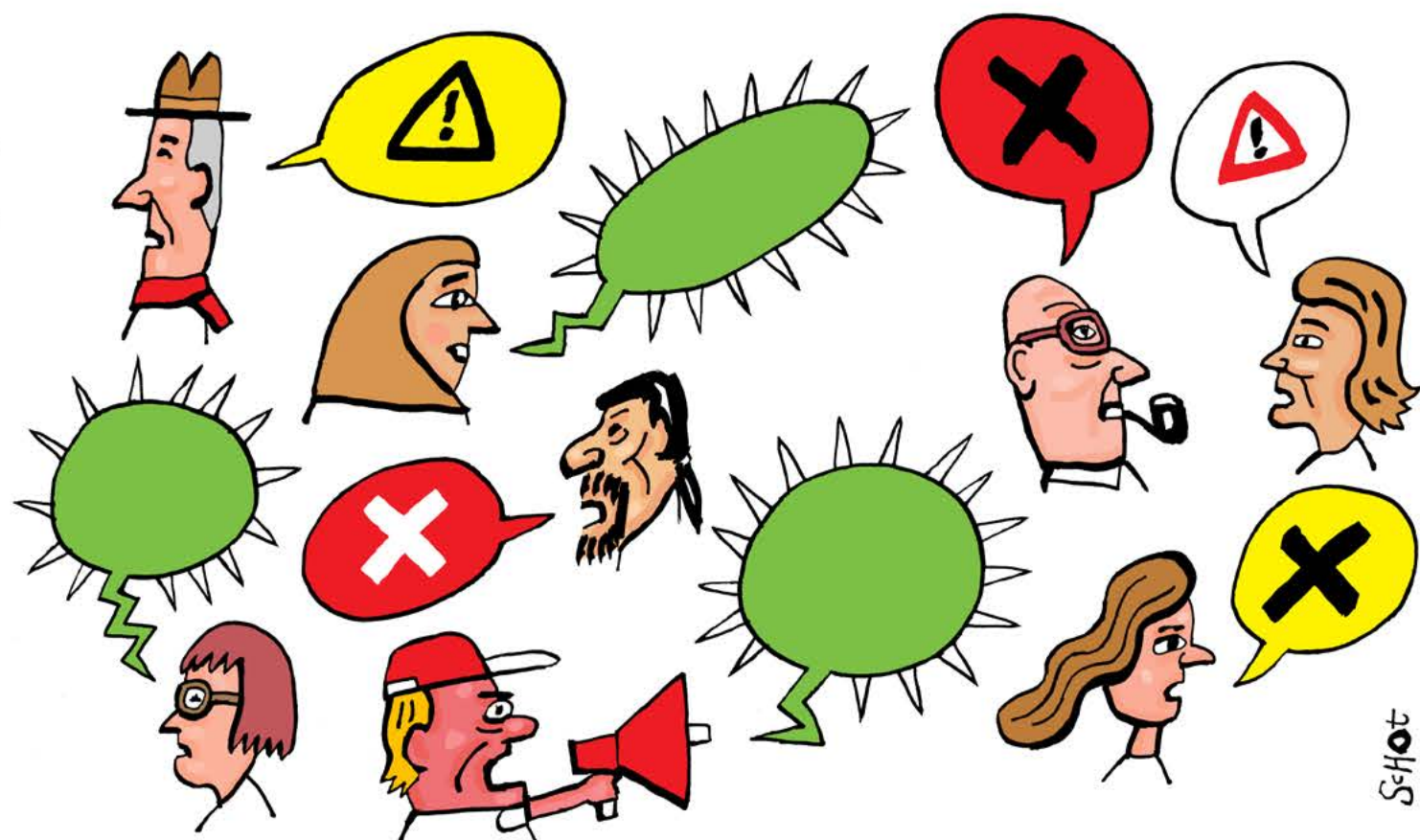
zijn. Want kom je aan iemands woorden, dan kom je aan hun mening. En kom je aan hun mening, dan kom je aan hun identiteit.' Dan slaat de paniek toe.

Dat proces is in de hersenen te zien, zegt Aarts. 'Als ik jou belangrijk vind en je hebt een andere mening, dan gaat in mijn hoofd het stoplicht op rood. Ik probeer dan eerst jouw informatie buiten de deur te houden. Dan probeer ik je informatie te vervormen. Ten slotte zal ik proberen je te overtuigen naar mijn kamp over te stappen.'

Die band tussen woorden en identiteit is precies de reden dat we er met praten zo vaak niet uit komen.

Aarts analyseert gesprekken over klimaat, over natuur en over landbouw, domeinen waar heel complexe problemen spelen en mensen vanuit verschillende posities met verschillende belangen bij betrokken zijn. Aarts: 'Wat blijkt telkens weer? Praten met andersdenkenden, daar zijn we niet goed in! We beginnen er heel hoopvol aan maar in de

'HET WOORD NEGER WERD PAS POLARISE-REND TOEN MENSEN ER HARDOP TEGEN PROTESTEERDEN'



S=Hot

meeste gevallen leidt het gesprek eerder tot verwijdering dan tot toenadering. Polarisation is voor een belangrijk deel het resultaat van hoe we met elkaar praten.'

Neem het stikstofdebat, en dan het zinnetje 'de meeste uitstoot van stikstof komt uit de landbouw'. Dat lijkt een emotioneel, feitelijk zinnetje. Maar dat is het volstrekt niet, zegt Aarts. 'Feiten zijn boterzacht. Iedereen presenteert uitsluitend die feiten die in zijn straatje passen. En de boodschap komt ook helemaal niet als feit over. Een boer hoort: jij bent al die jaren niet goed bezig geweest. Die vat dat zinnetje op als een aanval op zijn identiteit. Daarom zijn die boeren zo defensief. Die vlag hangt ondersteboven omdat boeren zich nu heel fundamenteel buitengesloten voelen.'

DIALOOG

Dan maar niet meer praten? Jawel, praten is heel belangrijk, zegt Aarts. Juist door haar onderzoek gedreven zette ze het Centrum voor Dialoog op. Ambtenaren en politici leren er hoe ze constructiever in gesprek kunnen met andersdenkenden.

'Gesprekken doen ertoe', aldus Aarts. 'Als wij met zijn allen spreken over 'een tsunami van vluchtelingen die ons land overspoelt', staan hier morgen hekken langs de grens. Het gesprek van vandaag is de realiteit van morgen.'

In een functionerende samenleving als Nederland mag polarisation best, vindt Markus Balkenhol. Hij is etnoloog en onderzoeker aan het Meertens Instituut. 'Het is niet zo dat alles pas goed is als er alleen maar harmonie is in de samenleving. Een gezonde democratie leeft van controversiële discussies. Een goede democratie kan die discussies accommoderen.' Harmonie kan bedrieglijk zijn, wil hij maar zeggen. 'Het poldermodel gaat ervan uit dat iedereen gelijke toegang heeft tot het platform waarop consensus bereikt wordt. Maar dat is niet zo. En niet iedereen aan tafel heeft een even luide stem.'

Balkenhol geeft het woord 'neger' als voorbeeld. Het komt uit de context van de slavernij en drukt een hiërarchische relatie uit. Het was altijd al een problematisch en discriminerend woord, maar lange tijd was het niet polariserend. Dat werd het pas toen mensen er hardop tegen protesteerden. Balkenhol: 'De kritiek op

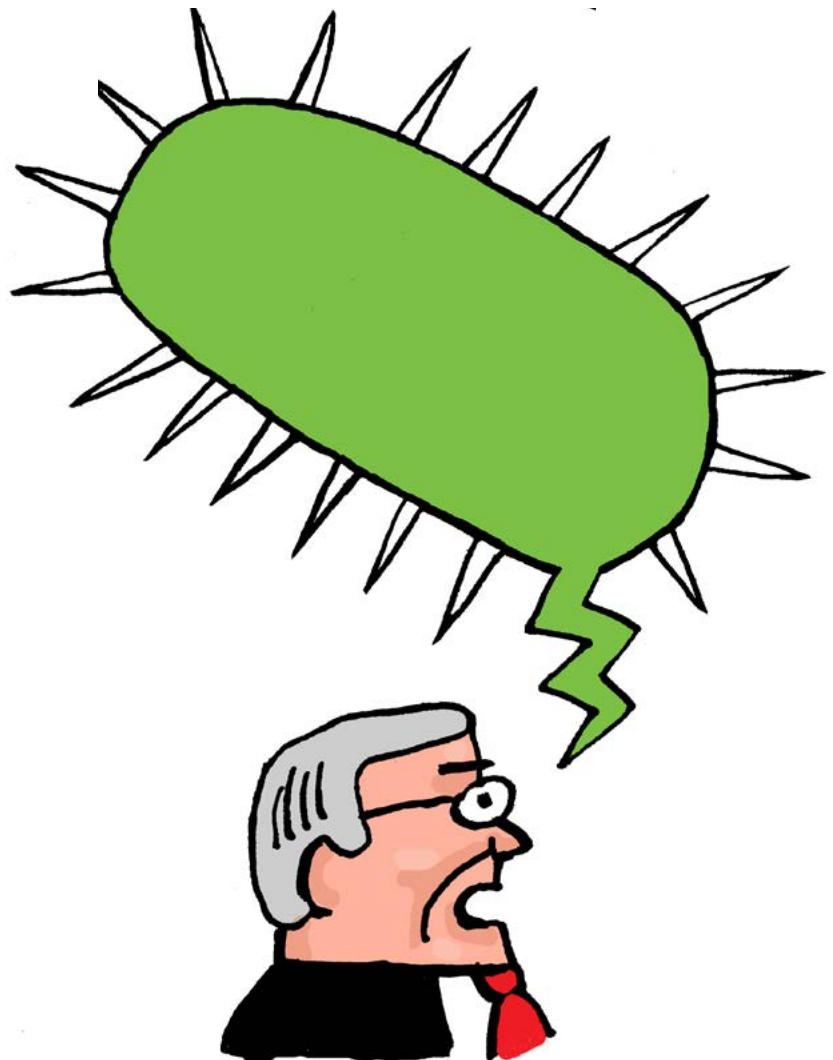
'EEN GEZONDE DEMOCRATIE LEEFT VAN CONTROVERSIËLE DISCUSSIES'

het woord is al zeker honderd jaar oud. Maar de mensen die die kritiek uitten hadden toen nog geen stem.'

UITSLUITEN

'Als je mij hoort praten, bouw je direct een heel beeld op van mij', zegt Lotte Thissen met een Limburgs accent. Ze is antropoloog en onderzoeker bij Movisie. 'Van mijn opleiding, mijn uiterlijk, of ik bij jouw groepje hoor of niet.' Thissen promoveerde op onderzoek naar de manier waarop taalgebruik mensen het gevoel geeft erbij te horen. Haar eigen voorbeeld illustreert dat. Thissen spreekt vloeiend Limburgs, maar Limburgers praten geen Limburgs met haar.

Waarom niet? Zij heeft een licht getinte huids-



kleur. Zelfs als ze het gesprek in vloeiend dialect start, krijgt ze antwoord in het Nederlands. 'De aanname is dat ik met mijn huidskleur niet écht Limburgs kan zijn. Dan is het onbeleefd om Limburgs tegen me te praten', zegt Thissen. Dat is zeker begrijpelijk, maar juist die aanname sluit haar uit. Thissen: 'Het zou goed zijn om in meertalige situaties of plekken even na te vragen welke taal je kunt spreken. Hoe mooi zou het zijn als je erachter komt dat je beide Spaans kunt spreken?'

De aannames en de houding die onder woordgebruik schuilgaan vindt Thissen eigenlijk nog belangrijker dan de woorden. Maar het aanpassen van je woordgebruik is wel degelijk de volgende stap, stelt ze. 'Taal signaleert een bepaalde houding. Het zegt iets als

Niet zo, maar zo

Sommige woorden gebruiken we zonder ons te realiseren wat we ermee zeggen.

Bijvoorbeeld omdat het woord een historische lading heeft waar we ons niet van bewust zijn, of omdat het aanstoot geeft zonder dat we dat weten.

Onwetendheid is een slecht excuus, vinden Noelle Aarts, Markus Balkenhol en Lotte Thissen. We zouden ons best eens kunnen verdiepen, of kunnen luisteren naar de mensen die er last van hebben. Hier een aantal woorden die boven aan hun lijstje 'dat kan écht niet meer' staan.

NEGER

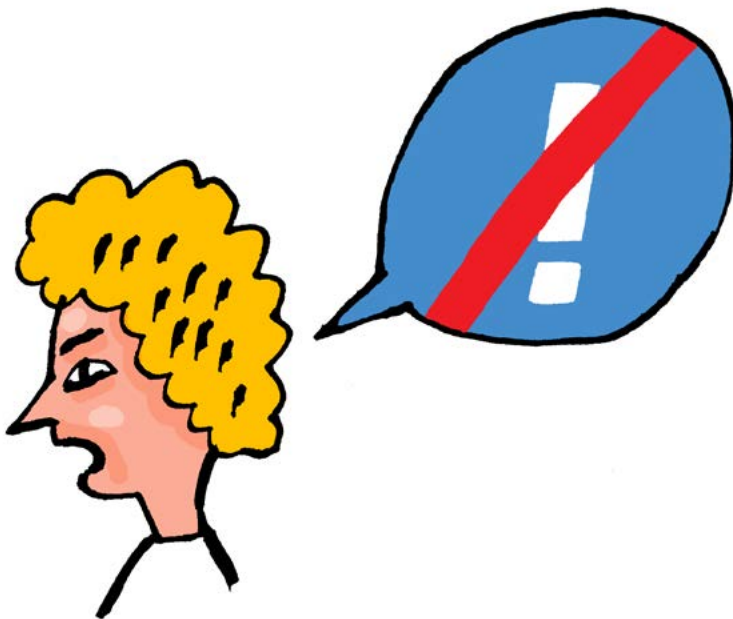
Het woord 'neger' wordt nog steeds gebruikt, zegt Balkenhol, met de rechtvaardiging: het is toch zo, waarom zou ik het niet zeggen? Dat suggereert dat het een neutrale omschrijving is. Mensen die het woord gebruiken, bijvoorbeeld op sociale media, doen vaak ook een beroep op hun vrijheid van meningsuiting. Balkenhol: 'Maar die mensen zijn niet echt geïnteresseerd in een gesprek. In mijn ogen is het gebruik van het woord 'neger' in die gevallen een vorm van geweld.'

BOER

'Het oer-Hollandse 'boer' is geen neutraal woord', zegt Noelle Arts. 'Boeren willen zelf het liefst 'agrarisch ondernemer' genoemd worden.' Elke paar jaar nieuwe regels? Dat doe je een ondernemer niet aan. Dat doet de overheid alleen boeren aan. Ondernemers krijgen de vrijheid om te ondernemen. Behandel ons als iedere andere ondernemer, zeggen de agrarische ondernemers dus eigenlijk.

NATUURBEWEGING

'De één ziet een stel heldhaftige strijders voor de goede zaak', zegt Noelle Aarts. 'Een agrarische ondernemer ziet 'die stadse lui die tussen 9 en 5 vogels komen tellen op ons land terwijl de meeste vogels pas in de schemering te zien zijn.'

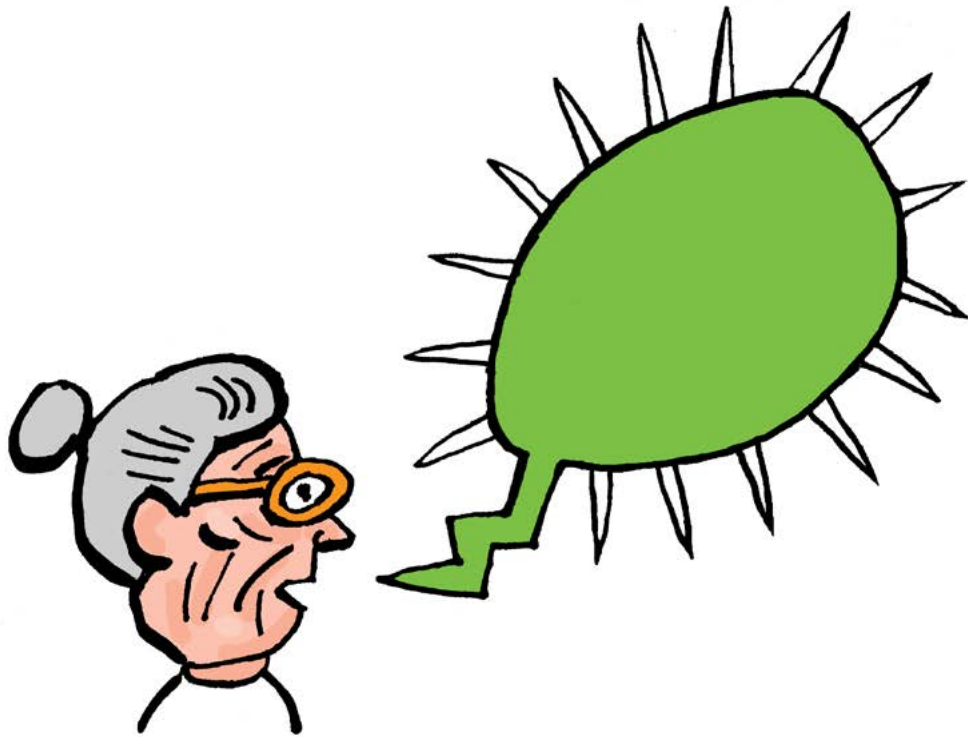


ALLOCHTOON

Het woord is afkomstig uit de geologie en betekent 'van elders aangevoerd, gevormd uit van elders aangevoerd materiaal'. Thissen: 'Aangezien wij allemaal mensen zijn, gevormd uit hetzelfde materiaal, zou het beter zijn dit woord niet meer te gebruiken.'

HOOG- EN LAAGOPGELEID

In de begrippen 'hoog' en 'laag' zit een waardeoordeel, zeker in onze meritocratische samenleving, zegt Lotte Thissen. De eindexamens voor havo en vwo krijgen volop media-aandacht, de examens in het vmbo die een week eerder begonnen: nul nieuwswaarde. 'Terwijl we de mensen die we nu laagopgeleid noemen, het hardst nodig hebben,' zegt Thissen. Haar alternatief: spreken over theoretische en praktijkgericht opgeleiden.



'HET ZEGT IETS ALS IK JOU AANSPREEK MET 'MOSLIM', TERWIJL JE VEEL MEER BENT'

ik jou aanspreek met 'moslim', terwijl je zoveel meer bent dan dat.'

'POLITIEK CORRECT'

Kun je taal ooit echt opschonen? Het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT) doet een dappere poging in Words Matter, een bundel analyses over taalgebruik en een lijst met woorden die niet meer kunnen, plus uitleg. Het museum, dat culturen uit de hele wereld in beeld brengt, is vindt het heel belangrijk om woorden en verhalen kritisch te beschouwen.

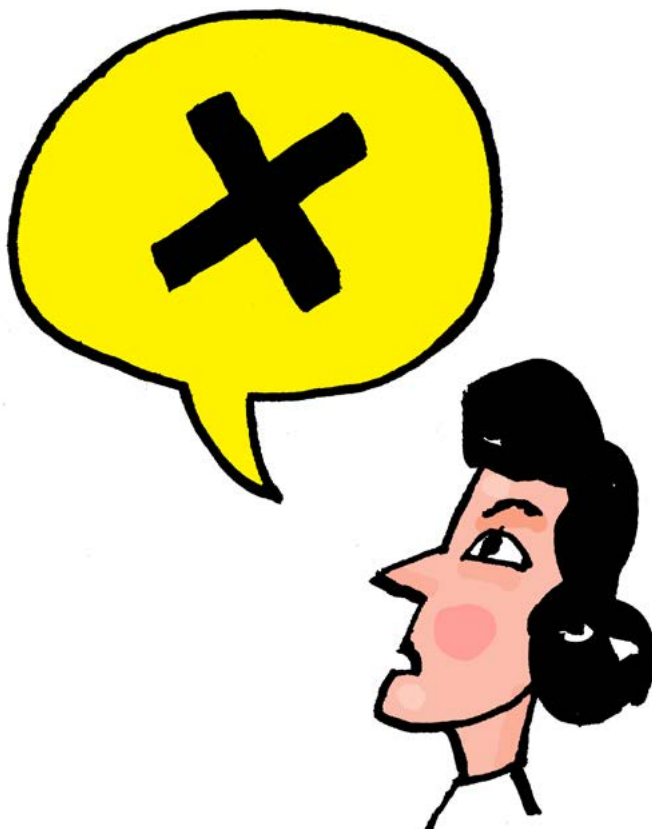
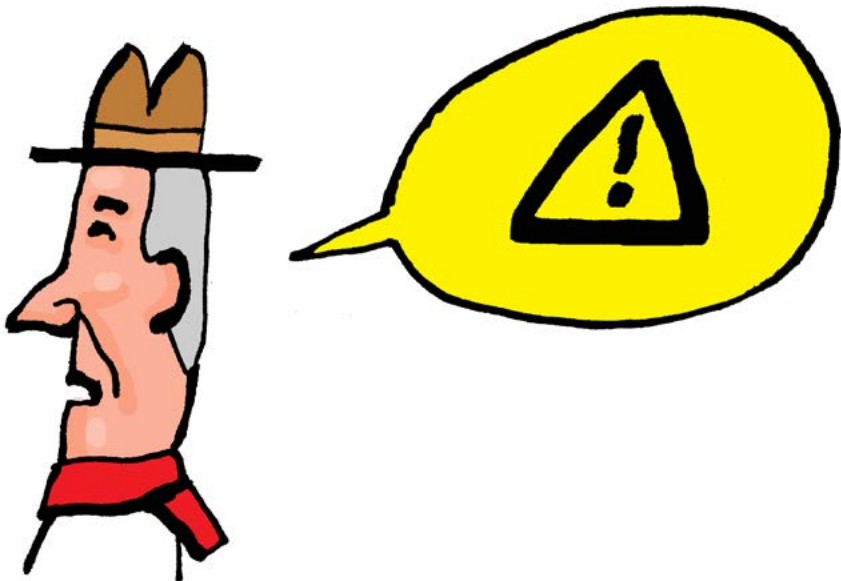
Bezoekers vinden dat soms verwarrend en ongemakkelijk, valt in het voorwoord van Words Matter te lezen, gewend als ze zijn aan bepaalde woorden. Elders in de bundel staat: ingrijpen in de taal zien we als 'politiek correct', 'overgevoelig', 'belachelijk' of 'een poging om de geschiedenis te herschrijven'. Maar de maatschappij verandert en taal moet mee.

Helemáál opschonen kan niet. Een woord drukt een wereldbeeld uit, aldus het KIT. En aangezien iedereen een eigen wereldbeeld

heeft, krijg je een taal nooit zó dat iedereen het ermee eens is. Maar Thissen is blij met de poging van het KIT.

Ze herinnert zich een analogie die ze onlangs las over inclusie: 'Stel, je staat op de dansvloer en iemand trapt op je tenen. Dan zeg je 'Au!' en je verwacht dat de ander 'sorry!' zegt. Als die persoon 'Stel je niet zo aan!' zegt en jouw pijn bagatelliseert, vind je dat heel onaardig. Ook al doet je teen niet zo vreselijk pijn.' ■





'JULLIE'

Zonder direct alle persoonlijke voornaamwoorden af te schaffen: we kunnen ze wel wat voorzichtiger gebruiken. Thissen: 'Ik werkte in wat in de volksmond een Turkse supermarkt heet. Regelmatig kreeg ik de vraag: 'Wat doen jullie met dit product?'' Dat is natuurlijk nieuwsgierigheid, de vraag trekt anderzijds een muurtje op tussen de vragensteller en de bevroagde. Dus liever: 'Wat kan ik met dit product doen?'

ROOTS OF ROUTES?

Vertellen mensen over hun eigen roots, dan is dit woord niet respectloos. Maar vraag je mensen naar hun afkomst, dan impliceer je dat ze er niet bij horen of dat hun afkomst de enige bepalende factor is voor wie ze zijn. Grote ergernis is ook dat vooral niet-witte mensen de vraag krijgen. Suggestie uit wetenschappelijke hoek: vraag mensen liever naar hun routes. Dan krijg je een beter beeld van hun levensweg.

KIT, Words Matter

WESTERS/NIET-WESTERS

Het probleem is niet zozeer de geografie maar de hiërarchie; 'wij' in het Westen staan bovenaan. Bovendien: hoort een land als Japan tot de westerse wereld? Of is 'rijk/niet rijk' eigenlijk het criterium? De oplossing: wees specifiek. Bedoel je Nederland, zeg dan Nederland. Bedoel je Ghana, zeg dan Ghana.

KIT, Words Matter

HANDICAP

Een gehandicapte is iemand die niet normaal kan functioneren. Daar zijn mensen met een beperking het niet mee eens. Hun beperking is geen individueel probleem dat moet worden verholpen. Het is de samenleving die het leven met een beperking tot een probleem maakt, vinden zij.

KIT, Words Matter

ZO GA JE POLARISATIE TE LIJF

LUISTER NAAR HET ZWIJGENDE MIDDEN

Ruzie over welke afdeling dat prestigieuze project gaat doen, vaxers die niet willen werken met antivaxers: ook op de werkvloer krijg je te maken met polarisatie. Wat kun je hier als ondernemer tegen doen? In elk geval niet je lesje conflictmanagement erop loslaten.



Voor wie met spanningen op de werkvloer te maken heeft, zal dit herkenbaar zijn. Je raakt in een discussie verzeild en ineens wordt het 'wij tegen zij'. Er ontstaan kampen, soms gaan mensen elkaar dwarszitten of ze willen niet meer met elkaar werken.

Wat doe je dan om te zorgen dat de zaak niet escaleert? Wat helpt, zegt filosoof Bart Brandsma, is te herkennen wat er gebeurt en wie de hoofdrolspelers zijn. Brandsma startte in 2005 een polarisatie-onderzoek geeft workshops en advies over het omgaan met polarisatie. Volgens hem zijn er vijf hoofdrolspelers te onderscheiden in gepolariseerde situaties: *pushers*, *joiners*, bruggenbouwers, het stille midden en de zondebok.

Als je snapt wat de rol van al die spelers is, kun



Boze medewerkers van Air France -KLM scheurden in 2015 directeur Pierre Plissonnier de kleren van het lijf. Ze waren boos over aangekondigde ontslagen bij het bedrijf.

je er beter mee omgaan, zegt hij. De pusher bijvoorbeeld ziet zichzelf als activist en als idealist. Dat kan iemand zijn van de vakbond of die ene figuur uit je ondernemingsraad. Pushers zijn vooral op zoek naar joiners in het stille midden. Op die joiners oefenen ze druk uit.

Wil je voorkomen dat de tegenstellingen groeien en de groep joiners groeit, ligt daar je kans als ondernemer, stelt Brandsma: zoek dat stille midden op.

Want, zegt ook hoogleraar sociale psychologie Kees van den Bos van de Universiteit Utrecht: 'Je wilt niet dat groepen mensen echt tegenover elkaar gaan staan binnen je bedrijf. Het gevolg kan morele verachting van de andersdenkende zijn. En dan ben je nergens meer in een gesprek.'

Ingraven

Zoveel hoofden, zoveel zinnen, dat zijn we wel gewend. Ook denken in meerderheden en minderheden vinden we nog overkomelijk. Dat zie je, heel simpel, al bij besluiten die genomen worden met meeste stemmen gelden. Maar verdiepen de tegenstellingen zich, krijgt de emotie de overhand en voelt toegeven aan de ander als het opgeven van je identiteit, dan is sprake van polarisatie. Meestal heeft het woord betrekking op kwesties in de samenleving: bijvoorbeeld piëten, vaccinatie of de stikstofproblematiek.

OVERTUIGING: DAAR IS DIE MODULE CONFLICTMANAGEMENT TOCH VOOR?

TIP: LAAT JE CONFLICTMANAGER MAAR THUIS

Als je groeiende tegenstellingen – polarisatie dus – wilt bestrijden, pas dan vooral níet toe wat je geleerd hebt tijdens je klasje conflictmanagement, zegt Brandsma. Misschien klinkt dat verrassend, maar volgens de filosoof werken een 'normaal conflict' en polarisatie heel anders. 'Een conflict kent probleem-eigenaren, een plaats en een tijd. Een voorbeeld: die heftige woordenwisseling tussen de ondernemingsraad en het managementteam die plaatsvond op het hoofdkantoor tijdens de vergadering van 2 september

'HERKEN WIE DE HOOFD-ROLSPELES ZIJN'

2021. Er is altijd sprake van rationele belangen. Dan kun je op zoek naar de *common ground*. Bij polarisatie is die rationaliteit er niet. Daarom werkt conflictmanagement hier niet.'

Waar je in een conflictsituatie iets hebt aan een bruggenbouwer, werkt dat in een polarisatiesituatie juist contraproductief. Brandsma: 'Het probleem wordt in zo'n situatie namelijk bij de bruggenbouwer gelegd: Mensen zeggen: 'Ik ben heel benieuwd of het jou gaat lukken. Aan mij zal het niet liggen.' Je belandt dan eigenlijk in een gijzelingspositie. Want zie maar eens zoveel sympathie aan beide kanten te winnen, dat ze bereid zijn in gesprek te gaan. Daarin zijn de extremen helemaal niet geïnteresseerd. Sterker nog, dat zou het ergste



In januari 1987 pleegde actiegroep RaRa een aanslag op de vestiging in Nuth van grootwinkelbedrijf Makro.

zijn wat ze kan overkomen. Dat je je tegenpool kwijtraakt omdat-ie zegt: 'Ah, je hebt ook eigenlijk wel gelijk.' Dan ben je je positie kwijt, zelfs een deel van je identiteit.'

De beste kandidaat om in zo'n situatie zondebok te worden, is die bruggenbouwer. 'Die valt als het waren boem! door het hele systeem naar beneden. En hij krijgt ook nog te horen: 'Jij hebt al die tijd niet gekozen, je was sowieso niet te vertrouwen.'

OVERTUIGING: 'DIT IS ONBEGONNEN WERK. IK KRIJG DIE HEETHOOFDEN NOOIT OP ÉÉN LIJN.'

TIP: HEB GEDULD EN LUISTER OPRECHT

Als ondernemer kun je groeiende tegenstellingen wel degelijk bestrijden. Beter nog is ze te voorkómen. Dan moet je wel een flinke portie geduld hebben en vooral: écht goed luisteren naar het stille midden van je bedrijf.

Brandsma: 'Ga erin staan en vraag eens rond: wat vind jij eigenlijk? Wat betekent dit voor jou persoonlijk, waar worstel je mee? Dan voelen mensen: dat kan dus óók. Ik hoef niet voor of tegen dit besluit te zijn. Neem die worsteling van het midden serieus, dát is depolariseren.'

En dan komt volgens Brandsma het allerbelangrijkste: 'Zó goed en geduldig luisteren dat je de vraagstukken van het midden weet te verwoorden.'

Die stap is cruciaal, zegt ook hoogleraar Van den Bos. Want wanneer mensen op de werkvloer zich niet serieus genomen voelen door het management, kan dat er volgens hem toe leiden dat ze de organisatie 'fysiek of mentaal verlaten'.

Hoe anders is dat als medewerkers zich gehoord voelen. Van den Bos: 'Als mensen voelen: ik ben eerlijk en rechtvaardig behandeld want er is oprecht naar mij geluisterd, dan kunnen ze tegenvallende uitkomsten beter hebben. Het slimste is dus om polarisatie waar nodig te voorkómen.'

TIP: GA ZÉLF HET GESPREK AAN

Als ondernemer heb je volgens Bart Brandsma nogal wat soft skills nodig. 'In tegenstelling tot een rationele, neutrale bruggenbouwer ben je empathisch, uitnodigend en meelevend. Als in: ik worstel persoonlijk met het

'GA IN HET MIDDEN STAAN EN VRAAG: WAT VIND JIJ EIGENLIJK?'

volgende vraagstuk. Willen jullie met me meedenken? Wat vinden jullie hier nou van? Een bruggenbouwer begrenst juist. Die zegt: hier moet het over gaan.'

Betteke van Ruler heeft ook een tip. Ze is emeritus hoogleraar Communicatiewetenschap en coacht communicatieprofessionals. 'Sla die gepolariseerde discussie over coronacomplottheorieën maar gewoon over en stel jezelf de vraag: welke zorgen en gevoelens zitten hier ónder? Bij corona leefde bijvoorbeeld de angst voor onvruchtbaarheid door vaccinatie. Daar kun je wél over praten.'

En als er sprake is van bedreigingen van buitenaf is het voor ondernemers zaak het gesprek niet over te laten aan woordvoerders. 'Kom als baas zélf tevoorschijn, stel oprechte vragen en bejegen de ander respectvol. Zelfs wanneer je te maken hebt met gewelddadige actievoerders en draaiende camera's.'

TOT SLOT: POLARISATIE IS ÓÓK ONTWIKKELING EN INNOVATIE

Polarisatie is niet goed of slecht, zegt Brandsma. Want polarisatie betekent ook ontwikkeling. 'Nelson Mandela heeft geweldig gepolariseerd, maar eindigde zijn leven als grote bruggenbouwer en leider van het midden.'

Polarisatie kan ook innovatie in het bedrijfsleven aanjagen. Zonder druk van polariserende krachten rond verduurzaming, waren de technieken om over te kunnen schakelen van fossiele naar duurzame energiebronnen veel later tot stand gekomen, of misschien zelfs niet.' ■

Lees ook het artikel over de kracht van polarisatie op pagina 16.

Helemaal volgens het boekje

Johan Remkes depolariseerde volgens het boekje toen hij met de boerenwereld onderhandelde over een oplossing voor het stikstofvraagstuk. Dat vindt filosoof Bart Brandsma. Remkes zei: 'Op het platteland leeft het sentiment dat er randstedelijke opvattingen zijn over waar het allemaal naartoe moet, en dat de boer daarvoor op moet draaien.' 'Daarmee verwoordde hij de pijn en vraagstukken van het midden van de boerenwereld en tilde ze naar een hoger plan. Het resultaat: men voelde zich begrepen', aldus Brandsma.

VERBINDEND LEIDERSCHAP

HET GAAT OM WIJ, NIET OM IK

Zo veel informatie in dit magazine over polarisatie en hoe daarmee om te gaan. Waar begin je dan? Annette Nobuntu Mul helpt met 5 tips. Haar adviezen zijn geworteld in gedachtegoed dat draait om het idee: we hebben elkaar allemaal nodig.

Annette Nobuntu Mul is auteur, spreker, opleider en oprichter van Ubuntu Society. Ze is ook voorzitter van Stichting Ubuntu Nederland. In 2018 verscheen haar boek *Opzoek naar Ubuntu*.

1. IK BEN OMDAT WIJ ZIJN

Toen Annette Nobuntu Mul voor het eerst in Zuid-Afrika kwam, inmiddels ruim twintig jaar geleden, werd zij gegrepen door Ubuntu. Deze eeuwenoude Afrikaanse levensfilosofie is samen te vatten met de zin: ik ben omdat wij zijn, en wij zijn omdat de aarde is. 'Het is een diep geworteld besef van onderlinge afhankelijkheid, van humanitaire en ecologische verbondenheid', zegt Mul. Het tweede deel van haar voornaam ontving ze in Zuid-Afrika.

Uitgaan van verbondenheid is een totaal andere manier van denken dan wij gewend zijn. 'In het Westen ligt de nadruk op vrijheid, autonomie en het individu', aldus Mul. 'Los van de ander en los van de aarde. Maar de grote problemen van dit moment – klimaat, migratie, veiligheid – zijn mondiaal. We krijgen ze alleen opgelost via solidariteit, medemenselijkheid en rechtvaardigheid. Ik zeg het VN-baas António Guterres na: of we werken samen, of we gaan ten onder.'

AAN DE SLAG

Leun even achterover. Hoe zou u de *purpose* van uw bedrijf omschrijven? Noteer dat hieronder. Praat dan met de medewerkers en stel samen de *purpose* van uw onderneming vast. Maak uw waarden en maatschappelijke betekenis tot de essentie van het bedrijf: hoe kunnen wij bijdragen aan een inclusieve en duurzame wereld? Verkondig dit met verve. Plaats ook bij elke vergadering een lege stoel, de *toekomststoel*, die de volgende generaties symboliseert. Vraag bij elk besluit: hoe pakt dit uit over tien, twintig jaar? Zo laat u uw (achter)kleinkinderen meebeslissen.



MKB

Ondernemers p a n e l

Versterk ons geluid
in Den Haag

Meld je gelijk aan
via de QR-code!



Laat je horen ondernemersstem

Een initiatief van: V N O N C W

MKB
Nederland



Malie
Academy®

Powered by VNO-NCW
& MKB-Nederland

Wij ontwikkelen branches



De fiscaliteit van brancheverenigingen

Het waarborgen van de continuïteit van een branchevereniging gaat net even anders dan in het bedrijfsleven of de publieke sector.

Daarom organiseert de MalieAcademy speciaal voor iedereen die verantwoordelijk is voor de financiële gezondheid van de branchevereniging de cursus **De fiscaliteit van de branchevereniging**.

Datum
27 januari
2023

Voor wie?

Directeuren, penningmeesters & controllers van brancheverenigingen die zijn aangesloten bij VNO-NCW of MKB-Nederland.

Scan de QR-code om je aan te melden.

