

Wat als er een EI van Columbus is?

Voor-bij Polarisation



Hans Uijen

Voor-bij Polarisatie

Wat als er een EI van Columbus is?

Voor-bij Polarisatie

Snel samen verrassende uitkomsten creëren

Hans Uijen

Gisteren was ik slim
en wilde ik de wereld veranderen.
Vandaag ben ik wijs
en verander ik mezelf.

Rumi.

COLOFON

© 2025, SAAM Uitgeverij

Auteur: Hans Uijen

SAAM Uitgeverij, Hillegom

www.saamuitgeverij.nl

info@saamuitgeverij.nl

www.zorgboeken.nl

ISBN 9789493346208

Copyright © SAAM Uitgeverij. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise — without the prior written permission of the publisher.

Inhoud

Samenvatting	9
Voorwoord	11
Inleiding	13
1. Zou het kunnen dat we fouten maken in ons denken en dat we dat zelf niet door hebben?	18
2. Wat als onze selectieve percepties en beperkt denken leiden tot ineffectief handelen en we dat we zelf niet door hebben?	24
3. Hoe creëren wij zelf onze bubbels?	33
4. Wat doen we om situaties te begrijpen en vorm en zin te geven? En door welke narratieven laten we ons leiden?	39
5. Zou het kunnen dat polarisatie niet over inhoud gaat, maar een patroon is dat wordt uitgespeeld? En wat betekent dat dan?	50
6. Hoe kunnen we patronen veranderen?	65
7. Kun je collectieve intelligentie verhogen? En, zo ja, hoe?	67
8. Blik-openers en perspectiefwissels: kijken met nieuwe ogen	72
9. Omgaan met polariteit en conflicten oplossen	78
10. Waarom naast inhoud ook vooral aandacht geven aan gevoelens en emoties?	84
11. Hoe zorg je samen voor de best mogelijke uitkomsten? Kijken naar het proces van interactie, en procesbegeleiding.	87
12. Voorbij polarisatie...	91
Reflectie	94
Dankwoord	98
Over de auteur	99
Appendices	100
Appendix 1 - Systeem 1 aanvullende beschrijving	100
Appendix 2 - Methoden en werkvormen voor generatieve gesprekken	102
Appendix 3 - Diepe reflectie en transformatie	112
Bronnen en inspiratie	115
Index	117

Samenvatting

We hebben selectieve perceptie en maken fouten in ons denken (en dat hebben we zelf niet door). Fouten in denken leiden tot fouten in handelen (en dat hebben we zelf niet door). We denken dat we effectief bezig zijn, maar dat zijn we niet (en dat hebben we zelf niet door) want:

- » we proberen eenzijdig te overtuigen, waar gezamenlijk onderzoeken meer kan opleveren;
- » we creëren zelf onze bubbels, en zien niet meer dat het zelf gecreëerde bubbels zijn, waar je ook uit kunt stappen;
- » we construeren narratieven, gebaseerd op foutief denken, en per definitie beperkt, en nemen die aan voor waar(heid);
- » we identificeren ons met onze narratieven en bubbels.

Die narratieven ter discussie stellen, of onderzoeken geeft existentiële angst, gedeeltelijk onbewust, dus dat willen we niet. We hebben niet door dat we zelf doen wat we anderen verwijten (namelijk niet voor 'rede' vatbaar zijn, lees open gesprek aangaan en onderzoeken).

We bewegen van polariteit naar polarisatie. Polarisatie is een patroon dat wordt uitgespeeld, en gaat in die zin eigenlijk niet over inhoud. En ook dat hebben we niet door.

Zo graven we elkaar en onszelf steeds dieper in, met grotere problemen en polarisatie tot gevolg. (Indicaties hiervoor zijn alsmaar terugkerende problemen en stoeve relaties.) We doen dit allemaal, in meer of mindere mate. Daar ligt de mogelijkheid voor verbinding en positieve ontwikkeling.

Het kan anders, zo blijkt ook in de praktijk.

Hier volgen meerdere perspectieven, manieren van benaderen om structureel verder te komen in oplossen van problemen en polarisatie, realiseren van ambities en verbeteren van relaties:

- » interactie tussen mensen verbeteren, collectieve intelligentie verhogen
- » inhoudelijke tegenstellingen en narratieven onderzoeken
- » nieuwe perspectieven en narratieven ontwikkelen en gebruiken
- » van successen kun je meer leren dan van fouten
- » van verleden repareren naar gewenste toekomst creëren
- » omgaan met polariteit en conflicten oplossen
- » eenzijdig onderzoeken
- » onderliggende emoties en behoeften in-voelen
- » perspectief van de toeschouwer
- » derden betrekken
- » ruimte creëren en bewaren
- » bewustzijn ontwikkelen.

Voorwoord

Tijdens de coronaperiode ontstonden veel discussies over onder andere de ernst en risico's van covid, de maatregelen en hun effectiviteit of rechtmatigheid. Er ontstond polarisatie: extreme standpunten waar geen enkele gemeenschappelijke grond meer is te herkennen.

Wat mij opviel is dat aan beide zijden intelligente en hoogopgeleide mensen waren te vinden, maatschappelijk succesvol, goede banen enzovoort. Met andere woorden, geen rare kwasten die zomaar wat beweerden (die zijn er ook, maar dat terzijde). Ik heb zelf ook van die discussies gehad met vrienden en bekenden, de meesten ook academisch gevormd, sociaal en maatschappelijk succesvol. Ik had gesprekken met mensen die er het hetzelfde over dachten, en met mensen die er anders over dachten. In de gesprekken met mensen die er hetzelfde over dachten, kwam de vraag vaak op: hoe kan het dat die anderen het zo anders zien? Het is toch overduidelijk dat ze 'ernaast' zitten... Hoe kan het dat ze er zo over denken, en ernaar handelen? Die vraag stelden 'zij' vast ook over 'ons'. Hoe kan het dat verstandige, intelligente, vaak hoogopgeleide mensen, zulke 'extreme' denkbeelden kunnen hebben, en er naar handelen?

Vanuit mijn eigen opleiding, achtergrond en werk als organisatieontwikkelaar heb ik me veel verdiept in sociaal psychologische patronen, met name in organisaties. Simpel gezegd: wat gebeurt er in de hoofden van mensen (psychologie), wat gebeurt er tussen mensen (sociaal) en wat is de wisselwerking (sociale psychologie). De patronen die in organisaties spelen, herken ik ook in de maatschappij. Niet verrassend, want organisaties zijn onderdeel van – en weerspiegelingen van de maatschappij.

De vraag hoe mensen, of groepen mensen, denkbeelden kunnen houden die haaks staan op die van anderen, is niet makkelijk te beantwoorden, en in ieder geval niet snel. Vele factoren spelen mee, en kunnen elkaar versterken. De belangrijkste verklarende factoren heb ik op een rijtje gezet. Deze factoren verklaren het denken en handelen van beide polen in de polarisatie. De patronen staan in zekere zin los van de inhoud van de discussie. En dat maakt

deze analyse, beschouwing zinvol, want er spelen meerdere onderwerpen in de maatschappij die tot polarisatie leiden. Denk onder andere aan problematiek rond klimaat, CO2, stikstof, oorlog in Oekraïne. De *patronen* zijn alsmaar hetzelfde. Als je dat ziet, en begrijpt, is er ook een manier om eruit te komen. Ook dat heb ik beschreven.

Dit schrijven is voor mij een manier om mijn eigen gedachten te ordenen, en te reflecteren op mijn eigen denken en handelen. Ik zie dat ik zelf regelmatig in valkuilen stap, en contraproductief handel voor mezelf en anderen. Met nederigheid deel ik daarom deze inzichten. Ze zijn deel van mijn weg en ik heb nog veel te leren. Mijn uitnodiging is om elkaar te helpen om samen een betere wereld te maken, zonder uitsluiten van andersdenkenden. Mag dit schrijven daarbij inspiratie zijn.

Hans Uijen

Inleiding

Geloof niet alles wat je denkt. Een stelling die verwarrend is. En dat is ook de bedoeling. Veel van wat we denken klopt namelijk niet, geheel of gedeeltelijk, en dan kun je er dus waarschijnlijk ook maar beter niet in geloven, laat staan ernaar handelen...

Verwarring is niet iets wat de meeste mensen fijn vinden. Je wordt er maar onzeker van. En als één bepaalde gedachte niet klopt, wat klopt er dan nog meer niet? Voor je het weet (spreekwoordelijk), gaat er van alles schuiven en weet (letterlijk) je het niet meer.

En die twijfel en onzekerheid kan worden gezien en gevoeld door anderen, en die gaan er op reageren. Ze kunnen ook onzeker worden, of juist van hun (al dan niet vermeende) zekerheid gebruik maken om hun (macht)positie ten opzichte van jou te versterken. Dus door verwarring gaan ook je relaties schuiven. Alle reden om vooral te blijven geloven wat je denkt, en te doen zoals je denkt.

Doe dat ook vooral ALS JE DE RESULTATEN KRIJGT DIE JE BEOOGT. Als je niet beoogde of ongewenste resultaten of (neven)effecten krijgt, is het toch raadzaam om je doen en denken te herzien. Immers, als je blijft denken en doen wat je altijd dacht en deed, zul je de zelfde resultaten krijgen (mits de omstandigheden niet zijn veranderd; iets dat in deze tijden ook geen vanzelfsprekendheid is). Of, hetzelfde anders gezegd: de definitie van waanzin is alsmaar hetzelfde doen, en andere resultaten verwachten.

Problems are never solved with
The same thinking that caused them.

Albert Einstein

Maar twijfel en onzekerheid bieden ook kansen. Ze vormen een uitnodiging om te onderzoeken, te experimenteren en te reflecteren op wat er gebeurt — en op de rol die wij daarin spelen en de invloed die we kunnen uitoefenen. Ook dat kan leiden tot veranderende relaties: met anderen die eveneens twijfels hebben, of die andere uitkomsten nastreven.

De keuze is MEER VAN HETZELFDE (op z'n best, als omstandigheden niet veranderen) of VERANDEREN voor meer wenselijke uitkomsten.

Waarom zou je twijfelen aan wat je denkt?

Hier volgen een paar redenen, gebaseerd op inzichten en onderzoek van serieuze denkers, onderzoekers en wetenschappers.

Als eerste de inzichten over ons feilbare denken en 'luie brein' van Daniel Kahneman, in hoofdstuk 1. Dan meerdere inzichten over hoe wij denken, doen en leren (of niet leren) van Chris Argyris, in hoofdstuk 2. In volgende hoofdstukken enkele inzichten over hoe wij middels zogenaamde narratieven betekenis geven aan - en grip proberen te krijgen op een complexe en 'chaotische' wereld. De inzichten beschrijven patronen van denken en doen. Die patronen staan los van de inhoud of het onderwerp in kwestie, maar geven wel vorm aan de inhoud. Polarisation is ook zo'n patroon dat in wezen losstaat van de inhoud van discussie, zoals wordt beschreven in hoofdstuk 5.

Door alleen de patronen te (her)kennen, kun je al zien of de inhoud twijfelachtig is. De combinatie van deze inzichten/patronen alleen zou genoeg moeten zijn om flink te gaan twijfelen en verder onderzoeken. Maar meer dan dat, ze bieden ook aanknopingspunten en hoop, zeker gecombineerd. In deel 2 worden oplossingsrichtingen beschreven.

Overzicht boek

Snel denken		Langzaam denken
classificeren oordelen	↔	onderzoeken reflecteren
overtuigen discussie	↔	onderzoeken dialog
Beperkt leren (single loop)	↔	diepgaand leren (double/triple-loop)
één narratief bubbels verharden en verkleinen	↔	alternatieve narratieven bubbels oplossen of verbinden
polarisatie	↔	creatieve polariteit
identificatie beperkt, vast en gesloten	↔	identificeren op of tijdelijk
hardnekkige problemen en conflicten	↔	structurele doorbraken en oplossingen
In Deel 1 worden bovenstaande tegenstellingen verkend. In Deel 2 worden de polen rechts verder ingevuld en uitgewerkt.		

Deel 1

Welke patronen kun je herkennen?

HOOFDSTUK 1

Zou het kunnen dat we fouten maken in ons denken en dat we dat zelf niet door hebben?

Oeps, dat is wel even een confronterende vraag...

Hoe voelt dat? Stel je inderdaad voor dat dit gebeurt. Of wellicht heb je al voorbeelden uit eigen ervaring dat je 'er naast' zat, iets achteraf helemaal verkeerd had ingeschat of beoordeeld. Ik nodig je uit om dit soort voorbeelden terug te halen uit je eigen herinnering, en te voelen wat dit met je doet. Hoe voelt dit, wat voel je? Wellicht iets van schaamte, of veroordeling van jezelf (of een ander), of dat je het eigenlijk niet wil voelen, of wat dan ook.

In contact komen met dit soort gevoelens is belangrijk voor het beter begrijpen en laten binnenkomen van dit boek. Gevoelens zijn een belangrijke ingang tot verder komen, voor-bij polarisatie. Dus neem even een moment voor jezelf, voordat je verder leest.

Ons feilbare denken

Ons brein heeft een voorkeur voor snelle oordelen, korte redeneringen. Van het soort als A, dan B, directe causale verbanden, direct iets in een vakje stoppen, etiketje erop. Ons brein kan wel complexe vraagstukken aan, onderzoeken, hypothesen, ingewikkelde redeneringen. Maar dat heeft niet de voorkeur. De *default* stand is snel. Complexe vraagstukken vragen om 'uitstel' van snel oordelen en concluderen, in plaats daarvan diep onderzoeken, reflecteren, van verschillende kanten benaderen, met andere woorden; langzaam denken.

Dit zijn de bevindingen en conclusies van Daniel Kahneman (hoogleraar psychologie, onderzoeker en winnaar Nobelprijs economie 2002) in zijn boek *Ons Feilbare Denken* (2012).^[1]

Kahneman noemt de twee denkwijzen Systeem 1 en Systeem 2.

‘Systeem 1 werkt automatisch en snel, met weinig of geen inspanning en geen gevoel van controle.

Systeem 2 omvat bewuste aandacht voor mentale inspanningen die worden verricht, waaronder ingewikkelde berekeningen. De werking van Systeem 2 wordt vaak gekoppeld aan subjectieve ervaring van handelingsvermogen, keuze en concentratie.’

Systeem 2 vergt meer aandacht, meer hersenactiviteit en dus ook meer energie, in dit geval glucose, de brandstof voor ons brein. Vandaar de ‘voorkeur’ voor Systeem 1, als een soort van spaarstand. Alle denken, verwerken van indrukken en mentale ‘taken’ vergt veel energie. Zeker in een tijd als nu, met verschrikkelijk veel impulsen van sociale media, hoge eisen aan sociale bezigheden, werk, gezin, vrienden. Ons denken en brein worden vroeg of laat overbelast tenzij je daar maatregelen voor neemt: voldoende rust, ontspanning, goede (brein)voeding. Hoe hoger de stress (belasting), hoe eerder Systeem 1 overneemt en Systeem 2 naar de achtergrond verdwijnt. Terwijl je Systeem 2 nodig hebt om te reflecteren op je situatie: kijken en doorgronden wat er gebeurt, en je gedrag aanpassen om de stress te verminderen en (weer) goed te functioneren, met balans tussen Systeem 1 en Systeem 2, snel en langzaam denken. Simpel gezegd: hoe harder je Systeem 2 nodig hebt, hoe moeilijker Systeem 2 is te gebruiken.

Het is goed om dagelijks
twintig minuten te mediteren.
Tenzij je daar te druk voor bent;
dan is het beter een uur te mediteren.

(Oude zen wijsheid)

In onze grote complexe wereld hebben we ordening en zingeving nodig om te overleven. Ons brein is daarin instrumenteel (naast hart en buik gevoel). Onder andere door herkennen van patronen. Echter deze patronen genereren we zelf (of nemen ze over van anderen), terwijl die niet correct hoeven te zijn. Als we patronen 'herkennen' op basis van incorrecte eerdere patronen, creëren we een schijnwerkelijkheid in ons denken: illusies, in dit geval cognitieve illusies.

Denken is moeilijk,
en dat is waarom de meeste mensen oordelen.

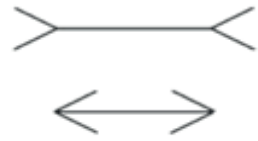
Carl Jung

De twee manieren van denken zijn allebei goed en hebben allebei hun nut, afhankelijk van de situatie. Het gaat echter vaak fout als we, onbedoeld en onbewust, de verkeerde denkwijze toepassen in de verkeerde situatie. Of de ene denkwijze vervangen voor de andere, zonder dit op te merken "(De essentie van de [zogenaamde] intuïtieve heuristieken: wanneer we worden geconfronteerd met een moeilijke vraag, geven we vaak antwoord op een vraag die makkelijker is, doorgaans zonder deze verwisseling op te merken.)"

Kahneman beschrijft in ruim 500 pagina's de twee denkwijzen, maar ook de consequenties: misvattingen, verkeerde beslissingen, tegen je eigen belang handelen en meer. Ik doe hier geen recht aan dit interessante boek, door zo een paar punten eruit te halen.

Het gaat mij erom dat we allemaal denkfouten en inschattingfouten maken. Vaak zonder het zelf door te hebben. Maar anderen hebben het vaak wel door. Hoe kunnen we elkaar hierin helpen? dat is de vraag...

* Visueel voorbeeldje: welke horizontale lijn is langer, die in de onderste of in de bovenste figuur?



Selectieve perceptie en bias

Belangrijk is ook zogenaamde bias (voorkeur) in waarneming, vaak op basis van (onbewust) denken en patronen. Hierdoor ontstaat selectieve perceptie, maar ook verkeerd redeneren: doel-redeneren, cirkel-redeneren, ...

Er zijn vele tientallen soorten bias in perceptie. Hier volgen er enkele, speciaal geselecteerd:

- » *Confirmatie bias*: (alleen) dat zien dat je oordeel/gedachte bevestigt.
- » *Halo-effect*: als van iets of iemand één kwaliteit je bevalt, andere kwaliteiten ook hoger waarderen.
- » *Horn-effect*: als één kwaliteit je niet bevalt, andere kwaliteiten ook negatiever beoordelen (tegengestelde van Halo).
- » *Stereotypen*: een algemeen oordeel geven over iets of iemand, op basis van enkele beperkte karakteristieken (of waarnemingen).
- » *What you see is all there is WYSIATI*: we oordelen op basis van informatie (of waarneming) die we voorhanden hebben, alsof dat alle mogelijke of relevante informatie is. Daarbij vragen we ons dus niet af wat we niet weten, of wat ook belangrijk is om mee te overwegen.
- » *Beschikbaarheid bias*: oordelen of argumenteren op basis van wat beschikbaar is, of wat in je eigen geheugen ligt, zonder breder informatie te zoeken. Dit kan doorslaan in een zogenaamde beschikbaarheidscade: (onbetekenende) gebeurtenis of situatie die (door media) wordt opgeblazen totdat het over niets anders meer gaat. Andere (wel belangrijke) zaken worden genegeerd.
- » *Referentie-effect (anchoring bias)*: een eerste inschatting of stuk informatie voor waar aannemen (zonder verder toetsen) en dat als uitgangspunt (referentie) nemen voor verder denken, onderzoeken of oordelen.

We creëren ook onze eigen illusies. Om er een paar te noemen:

- » *Illusie van begrip en achterafkennis*: je eigen oordeelsvermogen en kennis hoger inschatten op basis van begrip achteraf. Daarmee onterecht concluderen dat je dit van te voren al had kunnen voorzien en voorspellen.
- » *Illusie van experts*: het 'witte jas' of man-in-pak effect; een opinie hoger waarderen omdat die komt van een 'expert' (of vermeende expert), ook wanneer dit niet het gebied van expertise is (of er andere experts zijn die een andere mening hebben...)

Dan zijn er ook nog psychologische verschijnselen zoals:

- » *Group-think*: mensen passen hun mening (en gedrag) aan aan (veronderstelde) mening van anderen in de groep.
- » *Valse consensus*: mensen denken het met elkaar eens te zijn, ten onrechte. Zij kunnen andere interpretaties hebben van hetzelfde, of denken het over hetzelfde te hebben terwijl het verschillende percepties of meningen betreft.

In appendix 1 een meer uitgebreide beschrijving van Systeem 1, door Kahneman zelf, uit het genoemde boek.

Vanaf onze vroege jeugd leren we patronen herkennen en maken we die 'ons eigen'. Op die manier 'filteren' we de oneindige hoeveelheid aan zintuiglijke indrukken, en maken die hanteerbaar. Het gevolg is dat we kunnen functioneren in een zeer complexe wereld enerzijds, maar dat we die (onze) wereld wel reduceren tot iets simpels en kleiner dan die werkelijk is. We creëren een eigen blik, een eigen perspectief, een eigen 'gekleurde bril' waarmee we in de wereld gaan. Die 'gekleurde bril' is voor iedereen uniek en verschillend. In die zin is mijn beleving voor mij even 'waar' als jouw beleving voor jou. Maar het zijn allebei beperkte belevingen van een groter geheel.

Interessant is dat je vaak wel de 'bril' van een ander opmerkt, net zoals een fysieke (zonne)bril, maar dat de bril-drager zich er niet van bewust is, of zo gewend dat het niet meer opvalt, dat het eigen is geworden. Je merkt het pas als je de (zonne)bril afzet. Je kan de (zonne)bril van een ander proberen, en ervaren hoe dat je blik op de wereld verandert. Iets dergelijks kun je ook met de metaforische bril doen; vanuit de standpunten, waarnemingen en aannames van een ander naar de wereld kijken.

Zou het ook mogelijk zijn om je metaforische, zelf-aangemeten bril af te zetten, en met frisse blik de wereld te zien, onbevangen als een klein kind? Hoe zou dat zijn, en wat voor mogelijkheden zou dat bieden?

Systeem 1 en Systeem 2 zijn patronen van het denken, van ons brein. Deze patronen brengen weer andere patronen voort, zoals de bovengenoemde biases en illusies. Deze patronen zijn allemaal in zekere mate herkenbaar. Pas wel op voor je eigen biases! Maar als je denkt dit soort patronen te zien, kun je ze bespreekbaar maken, direct of indirect. Want wij, mensen, zien ze vaak zelf niet. Terwijl ze wel grote invloed hebben op de (inhoudelijke) uitkomst van denken, en doen. Mijn stelling is dat inhoudelijke discussies en kwesties niet tot deugdelijke en bevredigende uitkomsten *kunnen* komen, als de onderliggende patronen niet bespreekbaar zijn, en aan te passen.

Conclusie: We maken selectieve percepties van de wereld, fouten en vergissingen in ons denken. En dat hebben we zelf niet door.

Nu we een beeld hebben hoe we allemaal selectieve waarneming hebben en denkfouten en vergissingen maken, wat zijn consequenties in ons handelen?

** Antwoord vraag op pagina 21: Door de verschillende richtingen van de pijlpuntjes (naar binnen of naar buiten) lijkt de bovenste lijn langer dan de onderste, maar in werkelijkheid zijn ze exact even lang. Ons brein wordt misleid door de context en interpretatie van die pijlvormen.*

HOOFDSTUK 2

Wat als onze selectieve percepties en beperkt denken leiden tot ineffectief handelen en we dat we zelf niet door hebben?

Waarschijnlijk ken je wel voorbeelden waar je mensen dingen ziet doen die niet werken, maar die mensen hebben dat niet door.

Een voorbeeld: ouders die hun kinderen 'streng' opvoeden, grenzen stellen, omdat ze bang zijn dat die kinderen anders los slaan en onhandelbaar worden. Zo'n kind gaat dan vaak juist rebelleren, en onhandelbaar worden. Waarop de ouders denken, zie je wel, we moeten de teugels nog strakker aantrekken. Waarop het kind nog meer gaat rebelleren. Het interessante is dat binnen één gezin verschillende kinderen verschillend kunnen reageren. Het ene kind gaat rebelleren, het andere wordt juist erg gedwee. Je kan niet zeggen dat de stijl van opvoeden op zich werkt of niet. In het ene geval lijkt het te werken, in het andere niet. Het gaat blijkbaar niet alleen om de stijl, maar om de context, de situatie, en in dit geval het ene en het andere kind. Het vergt diepere reflectie om te zien wat de wisselwerking is tussen ouders en kind, wat werkt en wat niet. En waarom en wanneer...

Nog een voorbeeld: je ziet wel eens een discussie tussen twee mensen die elkaar proberen te overtuigen, terwijl je als buitenstaander ziet dat overtuigen niet helpt en dat ze allebei hun standpunten verharder, en zich in hun posities verder ingraven. Beiden luisteren niet, althans niet om te begrijpen; hoogstens om de argumenten van de ander te ontkrachten of er tegenin te gaan. Ze denken blijkbaar allebei dat ze elkaar met meer of betere argumenten tot andere gedachten kunnen brengen. Ze doen meer van hetzelfde, terwijl niets erop wijst dat dat het beoogde effect heeft. Echter in andere gevallen werkt overtuigen wel. Je kan niet zeggen dat overtuigen een slechte of goede gesprekstechniek is of niet. Soms werkt het, soms niet. Het resultaat laat zien (achteraf) of de aanpak van overtuigen succesvol was of niet. En of je wellicht beter een andere manier had gevonden om te komen tot een beter resultaat, wat dat ook moge zijn.

Nog een laatste voorbeeld: een hulpverlener die een oudere ondersteunt bij alledaagse fysieke handelingen, zoals het aantrekken van steunkousen of het doen van boodschappen. De intentie is goed, maar een onbedoeld neveneffect is dat de oudere hierdoor steeds minder oefent, vaardigheden verliest, en spierkracht afneemt. Geleidelijk ontstaat er een vicieuze cirkel van toenemende afhankelijkheid: hoe meer hulp iemand krijgt, hoe groter de behoefte aan hulp op de langere termijn wordt.

Dit geldt ook voor hulpmiddelen zoals een scootmobiel. Hoe vaker men erop vertrouwt, hoe minder men zelf blijft bewegen — en hoe meer men het hulpmiddel uiteindelijk nodig heeft. Tegelijkertijd kan het gevoel van eigenwaarde dalen en het gevoel van afhankelijkheid toenemen. Dat zijn geen gewenste effecten van hulpverlening.

Dit is dan ook geen pleidooi tégen hulp of hulpmiddelen, maar wel vóór bewust en gepast gebruik ervan. Wat op de korte termijn helpend lijkt, kan op de lange termijn juist contraproductief uitpakken.

De vraag is dan ook: welke patronen spelen hier een rol? Hoe wordt hierover nagedacht in de praktijk? En zijn er alternatieven in denken en handelen die duurzame zelfstandigheid ondersteunen?

Hoe, en wanneer kom je erachter of wat je doet de beoogde resultaten oplevert? En wat als de resultaten onbevredigend zijn? Wat doe je dan? De eerste neiging is vaak om meer van hetzelfde te doen (zie de voorbeelden). Je gaat er immers vanuit dat je rationeel handelt. Een andere benadering is om juist iets anders te doen, kijken of dat wel werkt. Maar dat vergt enige reflectie: nadenken over wat je doet en wat dat oplevert. En dat vergt wat afstand, naar jezelf, de situatie en patronen kijken. En onderzoeken en leren van wat er gebeurt.

Dit is precies waar Chris Argyris (professor Leren in Organisaties, Harvard University)^[2] zijn levenswerk van heeft gemaakt: onderzoeken, beschrijven en verklaren wat er gebeurt in denken, handelen, reflecteren en leren, om tot betere resultaten te komen. Hier in een notendop zijn bevindingen. Neem vooral niet van hem (of mij) aan dat dit allemaal waar is, toets het voor jezelf: herken ik dit, kan ik hier wat mee?

Nog even voor de duidelijkheid: de rode draad van dit schrijven is om open te staan om je eigen denken en handelen te betwifelen, onderzoeken en

waar nodig aan te passen, want we maken allemaal selectieve waarnemingen, denkfouten, verkeerde aannames en inschattingen, met ongewenste resultaten tot gevolg. Spoiler alert: anderen zien dat vaak eerder en beter dan jijzelf. Hoe kun je daar zo goed mogelijk gebruik van maken? Zoek je bevestiging, of juist ‘tegenspraak’ die je verder helpt?

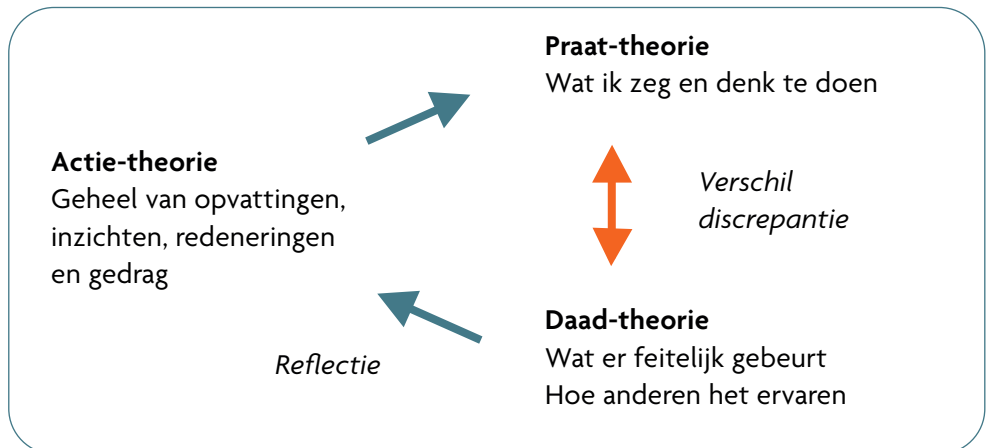
Wat is de gedachte achter een actie?

Wanneer mensen handelen zit daar een gedachtegang achter, al dan niet uitgesproken of bewust: als ik dit doe, dan gebeurt dat. Argyris noemt zo’n gedachtegang (een geheel aan opvattingen, inzichten, redeneringen, die tezamen een theorie voor gedrag vormen waarmee we denken een doel te bereiken) achter een handeling een actie-theorie.^[3] Als niet uitkomt wat je had verwacht, is het zinvol om die gedachte (actie-theorie) bewust en expliciet te maken zodat je er wat mee kunt. Je kan de logica ervan beproeven, de aannames toetsen, en waar nodig aanpassen. En op basis daarvan je handelen aanpassen en kijken of dit tot betere resultaten leidt. Argyris noemt dit *Reflecteren-In-Actie (RIA)*, een manier van al doende leren. Dat veel mensen hier moeite mee hebben volgt uit de verdere bevindingen en beschrijving daarvan. (En dit sluit aan bij het ‘luie denken’ van Kahneman.)

Het resultaat van wat mensen doen is vaak heel anders dan wat zij denken dat ze doen of bereiken. Ze hebben dit echter totaal niet door, mede door eigen biases, en gaan dus op de oude voet door, met dezelfde resultaten. Ze komen niet tot nieuwe inzichten, leren niet, althans zeer beperkt. Ze leren *wat* ze doen beter te doen, meer van hetzelfde. In het voorbeeld van de strenge ouder stopt het kind met openlijk rebelleren, maar doet dat heimelijk of op een manier die de ouder niet waarneemt of in verband brengt met de strenge opvoeding. De ouder denkt dus succes te hebben, maar het kind ervaart dat heel anders. In het voorbeeld van elkaar overtuigen zie je vaak dat een van de partijen ophoudt met argumenteren en weerwoord bieden, of zelfs toegeeft. Niet omdat hij overtuigd is, maar omdat hij er geen zin of heil meer in ziet. De ander ziet ‘gebrek aan weerwoord’ of toegeven als teken dat de ander overtuigd is, maar niets is minder waar.

Dit verschil tussen de actie en het beoogde resultaat (= actie-theorie) en het werkelijk bereikte resultaat noemt Argyris de ‘praattheorie’ (*theory espoused*)

en de 'daadtheorie' (*theory in use*); Met andere woorden: wat je zegt of denkt te doen, tegenover wat er feitelijk gebeurt — of beter nog: hoe anderen jouw gedrag ervaren. Het gaat om de bedoeling versus de uitwerking.



Het werkveld van Argyris was voornamelijk organisaties, maar zijn bevindingen gelden voor alle menselijk handelen, vooral in interactie met anderen. Argyris geeft tal van voorbeelden van managers die denken hun mensen te motiveren, goed leiding te geven en dergelijke, terwijl die mensen dat juist als demotiverend en verstorend ervaren. Zij durven dit vaak niet duidelijk kenbaar te maken, want ze willen niet dat de relatie met hun manager slecht(er) wordt. Terwijl dit eigenlijk wel gebeurt, door hun eigen zwijgen, hun eigen actie-theorie: als ik feedback of kritiek geef, ga ik daar negatieve consequenties van ervaren. Zo houden manager en medewerkers elkaar in de houdgreep met hun beider actie-theorieën. Ze leren niet (eigenlijk leren ze omgaan met deze impasse) en blijven in cirkeltjes draaien. Argyris noemt dit *single-loop learning*; enkelslag-leren. Letterlijk in een enkel cirkeltje blijven draaien van je als-dan actie-theorie.

Dit soort observaties, gestaafd door onderzoek van de motivaties van betrokkenen waarom ze doen wat ze doen, brengt Argyris tot algemene denken en handelingspatronen met betrekking tot leren. Leren is hier je denken en handelen aanpassen om tot gewenste resultaten te komen, waarbij denken, handelen en resultaten alle drie kunnen veranderen.

Leren en niet leren: vicieuze cirkels of verder komen?

Als je naar mensen kijkt en hun handelen, kun je een tweedeling maken: lerend gedrag, wat leidt tot nieuwe, meer gewenste resultaten, en niet/beperkt-lerend gedrag, waarin je niet verder komt en in kringetjes draait.



Model 1: reageren: single loop

In situaties waar mensen in kringetjes draaien vond Argyris de volgende 'regels', of gedragingen (met actie-theorie). Kijk of je ze herkent in situaties waarin je (samen) niet verder komt.

Er is sprake van eenzijdige controle over de situatie, een drang om te winnen ten koste van anderen, het vermijden van negatieve emoties en een sterke nadruk op rationeel en 'redelijk' handelen. Iemand die op deze manier handelt, creëert situaties – bijvoorbeeld in discussies, door retorische trucs, framing en woordgebruik – waarin hij zelf de controle behoudt, zichzelf en anderen beschermt tegen negatieve invloeden (zoals gezichtsverlies) en zo kan sturen op de door hem gewenste uitkomst. Argyris noemt dit Model 1.

Hier tegenover staat Model 2. In situaties waarin mensen vooruitgang boeken en leren, vond Argyris dat totale openheid met betrekking tot informatie, aannames en gevoelens essentieel is. Daarnaast zijn vrije en geïnformeerde keuzes, evenals een interne (vrije) wil – zonder druk of externe invloed – van belang. Alle informatie en aannames kunnen getest en getoetst worden. Is dat niet het geval, dan bevind je je in Model 1. Bij Model 2 ga je dus een stap verder dan bij Model 1.



Model 2: herkaderen: double-loop

Als je Model 1 en Model 2 elk in één woord zou moeten samenvatten, dan is dat respectievelijk: *overtuigen* en *onderzoeken*.

Overtuigen	Onderzoeken
Eenzijdig controle behouden	Alle informatie open en toetsbaar
Willen winnen	Geïnformeerde keuze
Emotionele reacties en gezichtsverlies beperken	Innerlijke vrije wil
Nadruk op rationeel blijven (hoofd)	Compassie (hoofd, hart en buik)
Single loop, (enkelslag) leren	Double loop (dubbelslag) leren
Meer van hetzelfde, vicieuze cirkels	Andere perspectieven (herkaderen)
Model 1	Model 2

Tabel: Overtuigen en Onderzoeken

Simpel gezegd: als je andere resultaten wil, ga dan eens vragen aan betrokkenen hoe zij de situatie ervaren, en jou en je gedrag. Dit kan zeer confronterend zijn, zowel voor jou als voor de ander (zeker als daar een afhankelijkheidsrelatie is). De ander wordt nu namelijk gevraagd om ook de eigen 'actie-theorie' los te laten van verzet bieden of terugtrekken of meegeven. Het kan onwennig of onveilig voelen om nu feedback te geven, of iets dat als kritiek kan worden gezien, ook al is er om gevraagd. Veel mensen hebben daar toch moeite mee. Of het kan gepaard gaan met de nodige emotie, nu de sluizen open mogen. En dan kan het ook voor de ontvanger weer teveel zijn van het goede. De angst en spanning die dit allemaal oproept, maakt dat we dit neigen te vermijden. We stellen ons *defensief* op, behouden onszelf en de ander voor 'negatieve invloeden' en 'pijnlijke' situaties. En zo blijven we dus in Model 1.

Maar er is hier een ei van Columbus...

Kan je al bedenken wat dat kan zijn? Een ei van Columbus is immers een simpele oplossing (wellicht net buiten de kaders) waar haast niemand aan denkt...

In deel 2 komt de oplossing...

Iedereen begrijpt dat als je écht samen verder wilt komen, Model 2 (open communicatie) een veel betere benadering is dan Model 1 (manipulatie en controle). Iemand tegen diens wil manipuleren – het kenmerk van Model 1 – komt vroeg of laat als een boemerang terug, in welke vorm dan ook.

De meeste mensen zullen dan ook zeggen dat ze 'open' communiceren, volgens Model 2. Ze zijn hier vaak oprecht van overtuigd. Hun zogenoemde actie-theorie is: 'Ik communiceer open en transparant.'

Maar wat anderen ervaren – en wat buitenstaanders vaak observeren – is iets anders: gedrag dat toch weer sturend en eenzijdig is, dus Model 1. Denk bijvoorbeeld aan een discussie waarin iemand iets inbrengt dat niet in ons straatje past. Dan zeggen we: 'Daar hebben we nu geen tijd voor', of 'Dat is niet relevant.' Dat lijkt misschien neutraal, maar feitelijk nemen we daarmee eenzijdig de beslissing om een onderwerp buiten de discussie te houden.

Als de ander vervolgens toch aandringt om het te bespreken, is dat óók eenzijdig. Van echt open communicatie is pas sprake wanneer beide partijen vrijwillig en gelijkwaardig kiezen om het gesprek aan te gaan. Alleen dan werk je echt volgens Model 2.

De praat-theorie is dus Model 2, maar de daad-theorie is Model 1. Maar dit hebben ze (we) zelf niet door... Daarvoor reflecteren ze te weinig (meer snel denken dan langzaam denken...)

De tragiek-komedie compleet: we zeggen dat we open zijn, maar we handelen eenzijdig, gesloten, en dat hebben we zelf niet door. Zo graven we onszelf en anderen steeds verder in.

Maar het kan anders!

Je kunt zelfs je eenzijdige *control* voor jezelf rechtvaardigen 'omdat de ander het niet goed ziet' en het in hun eigen belang is ze te manipuleren. Het is voor ons allen beter, als we het op mijn manier doen, ook al gebeurt dat heimelijk en/of manipulatief, zo is de redenatie. Met de beste bedoelingen, zullen we maar zeggen. Dit gaat er echter aan voorbij dat jij zelf ook er flink naast kan zitten (om te beginnen met je Model 1 gedrag, dat altijd leidt tot vicieuze cirkels). Als je er werkelijk van overtuigd bent dat jij een betere kijk hebt op dingen, durf dan ook het gesprek en onderzoek aan. Of durf je eigen tegenspraak te organiseren. Daar kun je uiteindelijk alleen maar beter van worden.

Mensen hebben ook blinde vlekken, dingen die ze echt niet zien, of misschien niet kunnen zien. Zoals eerder gezegd, ze zien het verschil niet tussen hun 'praat' en 'daad', reflecteren er te weinig over. Wat mij wel opvalt is dat een blinde vlek vaak juist dáár zit, waar mensen denken dat ze goed bezig zijn, wat ze belangrijk vinden. Het verschil tussen 'praat' en 'daad' is juist daar het grootst.

Model 1 en Model 2 zijn *patronen*, evenals een actie-theorie, praat- en daad-theorie. Deze patronen beschrijf ik zodat we meer bewust kunnen worden van ons eigen gedrag en dat van anderen. En daarmee de blinde vlekken zichtbaar maken en de valkuilen vermijdbaar.

We kunnen leren elkaar te helpen en samen vooruit te komen ten gunste van ieder. Win-win in plaats van win-verlies of verlies-verlies.

Eerst kijken we nog wat verder hoe patronen van interactie in de praktijk gebeuren, en wat consequenties zijn in de maatschappij.

Voor-bij Polarisation

In een tijd waarin tegenstellingen lijken te verhard en het gesprek over gevoelige thema's al snel ontaardt in strijd, stelt dit boek een indringende vraag: Wat als het niet aan de ander ligt, maar aan hoe we met elkaar omgaan?

Voor-bij polarisation onderzoekt hoe wij zelf patronen creëren die leiden tot hardnekkige meningsverschillen, stroeve samenwerking en verdeeldheid – vaak zonder dat we het doorhebben. Het boek laat zien hoe ons denken wordt beïnvloed door bias, aannames en zelfversterkende verhalen. En belangrijker: het biedt nieuwe perspectieven op hoe het anders kan.

Aan de hand van inzichten uit psychologie, organisatieontwikkeling en sociaal gedrag, maar ook met praktische handvatten en reflectieve vragen, nodigt Hans Uijen uit tot vertragen, onderzoeken en het loslaten van het gelijk. Niet om het oneens te blijven, maar om de kracht van verschil te benutten.

Voor professionals die werken met mensen in complexe situaties is dit boek bijzonder relevant. Want wie patronen kan herkennen, kan ook ruimte creëren. Voor beter contact, meer wederzijds begrip en werkelijke verandering.

Een boek voor iedereen die merkt dat het gesprek steeds lastiger wordt – en zich afvraagt hoe het ook anders kan.

Over de auteur

Hans Uijen (1961) is organisatieontwikkelaar en procesbegeleider. Hij studeerde de bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit en verdiepte zich in patronen van denken, gedrag en samenwerking. Zijn werk draait om één centrale vraag: hoe creëren we samen betere uitkomsten – in organisaties, in de samenleving en in het dagelijks leven?