

Jubileumcongres Kennistafel Gedrag en Cultuur

“In Verbinding”

24 september 2026



Verbinding in gevaar: de compliance officer en polarisatie

Suzanne de Boer - Verheij

Agenda



- 1) **Welkom & introductie**
- 2) Polarisatie: wat we zien in de samenleving
- 3) Polarisatie ontrafeld
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen



Agenda

- 1) Welkom & introductie
- 2) Polarisation: wat we zien in de samenleving**
- 3) Polarisation ontrafeld
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen



Polarisatie – wat we zien in de samenleving



Sociale media &
algoritmes



Afnemend institutioneel
vertrouwen



Economische
ongelijkheid



Identiteitspolitiek



Geopolitieke spanningen



Mediaversnippering



Taalgebruik in het
publieke debat



De pandemie



Belangrijk om te beseffen

Ideologische versus affectieve polarisatie

*Standpunten liggen mogelijk minder ver uit elkaar dan dat het lijkt;
het is vooral de afkeer en het wantrouwen jegens de andere kant die
het sterkst is toegenomen.*

Duyvendak J.W., Spookkloven (2025), Thomas Rap
Mason, L. (2018). Uncivil Agreement: How Politics Became Our Identity. University of Chicago Press.





Vraag

Is polarisatie een compliance-vraagstuk?



Relevantie voor de compliancefunctie

Directe effecten

- Ondermijnt psychologische veiligheid en open communicatie
- Vermindert samenwerking en de effectiviteit van complianceprocedures
- Vergroot het risico op incidenten, misstanden en reputatieschade

Indirecte, langetermijneffecten

- Tast de acceptatie van het compliance-gezag aan
- Ondermijnt het vertrouwen in de onafhankelijkheid van de compliancefunctie
- Verzwakt de bespreek- en aanspreekcultuur



Agenda

- 1) Welkom & introductie
- 2) Polarisatie: wat we zien in de samenleving
- 3) Polarisatie ontrafeld**
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen



Polarisatie versus conflict

Polarisatie verschilt van conflict doordat:

- Een conflict een plaats, tijdstip en probleemeigenaar heeft.
- Een conflict duidelijk te definiëren is.
- Polarisatie 'glibberig' is en lastiger vast te pakken.
- Polarisatie je dwingt om een kant te kiezen, om wel of niet mee te doen.
- Polarisatie twee identiteiten tegenover elkaar plaatst.

Let op:

- Een conflict dat niet goed wordt aangepakt, kan uitmonden in polarisatie.

Goed om te beseffen:

- Polarisatie is niet per definitie slecht; het geeft een impuls aan vernieuwing en het uitdagen van bestaande denkkaders.
- Conflicten zijn alomtegenwoordig. Een begrip als 'vrede' wordt daarom niet gedefinieerd als 'de afwezigheid van conflict', maar als 'een lange reeks conflicten die goed worden aangepakt'.



Kenmerken van polarisatie



3 fundamentele wetten



5 rollen



4 gamechangers



1 bijzondere positie



3 fundamentele wetten

1. Mentale constructie

- Twee identiteiten worden tegenover elkaar geplaatst.
- Deze identiteiten worden geladen met betekenissen die ze definiëren.

2. Brandstof

- Brandstof versterkt de polarisatie – positief of negatief.
- Brandstofuitspraken wekken de indruk feiten te zijn waarmee je het eens of oneens kunt zijn.

3. Emotionele dynamiek

- Tegenargumenten bereiken niet het brein, maar raken direct de onderbuik.
- Rede biedt een beperkt antwoord op polarisatie; polarisatie is niet rationeel.
- Bewezen feiten worden gemakkelijk gekaapt door complottheorieën.



5 rollen

Pushers

Zondebok

Stille midden

Onverschillig
Betrokken
Professioneel neutraal

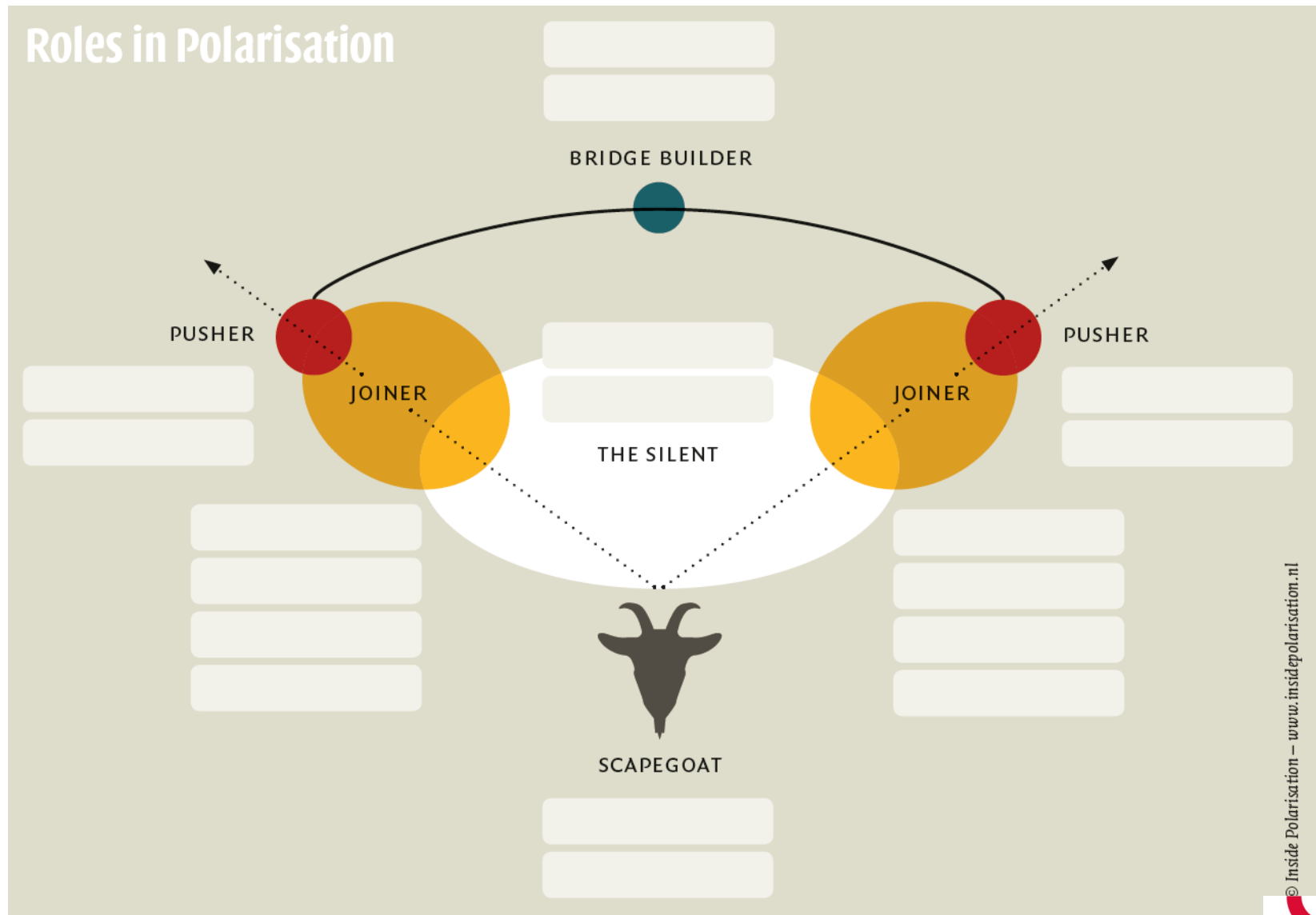
Joiners

Bruggenbouwer

Bron: Denkkader polarisatie – Inside Polarisation



Visualisatie



Gamechangers

Verander je...

1 Doelgroep: versterk de vergeten middengroep
Polarisatie wordt gevoed door aandacht voor pushers. Investeren in het midden voedt depolarisatie.

2 Onderwerp: benoem de dilemma's van het midden
Zet het dilemma of vraagstuk centraal. Beweeg weg van de identiteiten die het onderwerp een wij-zij-dynamiek in trekken.

3 Positie: sta er niet boven, maar middenin
Vraagt om een combinatie van luistervaardigheid, verhalend vermogen en een trackrecord dat leiden vanuit het midden niet in de weg staat.

4 Toon: een toon die verbindt
Narratief, niet-oordelend, luisterend, empathisch. Begin met vragen die rust brengen en verbinden. Mild en kalm – cruciaal om te kunnen depolariseren.



De zesde positie

Heeft de sleutel tot een succesvolle (de)polarisatiestrategie en kan de gamechangers inzetten.

Drie vragen:

- Wat weet ik?
- Wat wil ik vragen?
- Wat heb ik geleerd?

De vraag die NIET gesteld mag worden:

Wat vind ik ervan?

Bruggenbouwer	Zesde positie
Neutraal	Onafhankelijk
Sympathie	Empathie
Grenzen stellen	Uitnodigen
Oplossingen en standpunten	Vraagstukken & dilemma's
Analytische vaardigheden	Visuele verbeeldingskracht
Belang	Verlangens
Waarheid	Authenticiteit



Agenda

- 1) Welkom & introductie
- 2) Polarisation: wat we zien in de samenleving
- 3) Polarisation ontrafeld
- 4) Praktische inzichten om mee naar huis te nemen**



Mogelijke aanpakken

Dialogoog

- Creëer gestructureerde ruimtes voor onenigheid
- Breng mensen in kaart die de zesde positie zouden kunnen vervullen
- Train medewerkers om conflicten constructief op te lossen
- Faciliteer dwarsverbanden tussen groepen
- Luister eerst, communiceer daarna, bij gevoelige onderwerpen

Vertrouwen opbouwen

- Wees transparant over onzekerheid
- Scheid de regel van de onderliggende ratio
- Wees consistent richting groepen
- Positioneer compliance als hulpbron, niet als politiefunctie

Cultuur

- Beloon nuance actief
- Veranker gedeelde waarden expliciet
- Train leidinggevenden in het herkennen van signalen van polarisatie
- Voer cultuurassessments uit op mogelijk polariserende of gepolariseerde situaties





Vragen?

Dank voor uw aandacht



Korte introductie



Suzanne de Boer - Verheij

- Organisatiewetenschappen (UvT), Executive Master of Compliance (VU)
- Integriteit, Compliance, Gedrag, Cultuur, ESG
- Ministeries, Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector, centrale bank, consultancy, zelfstandig adviseur
- Trainee, beleidsadviseur, compliance officer, toezichthouder, adviseur, directeur, interim-professional
- Suzanne@atvice.nl, +31 6 18 04 69 91

