



[Juridisch](#) [HR Tech](#) [Medewerker](#) [HR Professional](#) [Organisatie](#) [Werving & Selectie](#)

[Nieuws](#) [Blog](#) [Achtergrond](#) [Cases](#) [Persberichten](#) [Partners](#)

Polarisatie op de werkvloer – Drie deskundigen delen oplossingen

[Arbo](#)

[Achtergrond](#)

Door: [Hans Veltmeijer](#)

26 november 2025

Maatschappelijke discussies en culturele verschillen leiden tot spanningen die medewerkers en organisaties raken. Drie deskundigen delen oplossingen: leiderschap met voorbeeldgedrag, focus op gedeelde waarden en ruimte voor de stille middengroep.



Collega's met tegengestelde politieke voorkeuren die niet meer met elkaar willen praten en daardoor de samenwerking in een team bemoeilijken. Groepsvorming tussen teams door een verpeste sfeer. Een directeur die tekeergaat op sociale media. En culturele verschillen die zonder begrip en kennis tot afstand leiden.

“

In de praktijk hebben we meer gemeen met de ander dan we op voorhand aannemen; ga het gesprek aan om de overeenkomsten te ontdekken

Polarisatie is niets nieuws, het wordt in de huidige tijd wel steeds zichtbaarder, weet ondernemer [Ruben Treurniet](#). “Organisaties worden diverser en het personeelsbestand in alle opzichten kleurrijker. Daarnaast lopen werk en privé steeds meer door elkaar heen. Medewerkers nemen hun denkbeelden mee naar het werk, ook gevoed door politici en het wij-zij-denken op sociale media. Werk is dus onderdeel van de brede maatschappij.”



Ruben Treurniet
ondernemer



inhoudelijke standpunten niet verder uiteen liggen. We zijn minder gepolariseerd dan we zelf willen geloven. Maar het beeld dat de verschillen toenemen wordt wel sterker. In de praktijk hebben we meer gemeen met de ander dan we op voorhand aannemen. Het is dus belangrijk om gesprekken op gang te krijgen waarin mensen ontdekken dat die overeenkomsten er wel degelijk zijn.”

Verschillen zijn inzichtelijker geworden

Onderzoeker [Oscar van Mourik](#) zit op dezelfde lijn en stelt vast dat standpunten van politieke partijen aan beide uitersten van het spectrum het afgelopen decennium niet verder uit elkaar zijn geraakt. De gedragswetenschapper in dienst van Randstad Groep Nederland concludeert ook dat de verschillen in die standpunten, met name door sociale media, wel veel inzichtelijker zijn geworden. En dat daardoor polarisatie op de werkvloer inmiddels een probleem is.



Oscar van Mourik
onderzoeker

Dat blijkt ook uit het jaarlijkse Employer Brand Research van Randstad. Dit jaar is dat vergezeld gegaan van een polarisatiemeting onder ruim 13.000 werkende Nederlanders. Enkele uitkomsten schokten Van Mourik. Zoals de 23 procent van de respondenten die aangeeft dat conflicten binnen het bedrijf regelmatig de samenwerking belemmeren. Nog zorgelijker acht hij dat 28 procent denkt dat de productie hoger zou zijn zonder de conflicten. “Dat zijn zeer serieuze indicaties dat polarisatie op de werkvloer echt de organisatie belemmert en impact heeft op het welzijn van de medewerker.”



Gwen Kolader
adviseur en trainer

[Gwen Kolader](#) noemt de rol van sociale media in de polarisatie ‘enorm belangrijk’. Zij werkt momenteel als adviseur en trainer en was tot voor kort Global DE&I-leider bij Hexaware



elkaar en vertonen gedrag waarvoor ze zich niet verantwoordelijk lijken te voelen. Daardoor kunnen zaken worden vergroot.”

Bubbels op sociale media

Hetzelfde gebeurt soms ook op interne chats en kanalen binnen organisaties, ziet zij. “Het is dan van belang om met elkaar te bespreken wat we acceptabel vinden en wat niet. Welk gedrag willen we stimuleren, omdat dit bijdraagt aan een gezonde dialoog en cultuur, en welk gedrag hoort daar niet bij?” Van Mourik zucht wanneer de invloed van sociale media ter sprake komt. “Wat je ook ergens van vindt, er is een bubbel op de sociale media voor. Er zijn oneindige bubbels, als echokamers voor bepaalde meningen.”

“

Waar Nederlanders denken helder en duidelijk te zijn, ervaren andere culturen de directheid als agressief en te veel ruimte opnemend

Naast polarisatie door uiteenlopende meningen over grote onderwerpen ziet Kolader ook dat verschillende culturen kunnen botsen. “Want je begrijpt elkaar soms niet. Zo wordt de directe communicatiestijl van ons in Nederland vaak anders ervaren in andere landen. Waar wij denken helder en duidelijk te zijn, ervaren andere culturen de directheid als agressief en te veel ruimte opnemend.”

Ze noemt meerdere situaties waarin culturele verschillen voor frictie kunnen zorgen, zoals bij het bouwen van vertrouwen, het omgaan met tijd en structuur en het geven van feedback. “Het is vooral voor leiders van internationale teams belangrijk om hier meer kennis en kunde over te krijgen om iedere en in het team in hun kracht te zetten en de gewenste samenwerking te stimuleren.”

Westers perspectief is dominant

Dat de westerse culturele waarden nog altijd leidend zijn, terwijl met name China en andere Aziatische landen economisch steeds dominanter worden, helpt ook niet om een polariteitsvrije werkvloer te krijgen, vindt Kolader. “Het overgrote deel van de leiderschapsboeken is nog steeds geschreven vanuit westers perspectief. Terwijl een thema als psychologische veiligheid per cultuur zeer kan verschillen.”

Recent [concludeerde het Sociaal en Cultureel Planbureau](#) (SCP) dat in organisaties met een diverse werkvloer werknemers zich minder geaccepteerd en gelijk behandeld voelen dan in homogene bedrijven. De onderzoekers dragen hiervoor de mogelijke verklaring aan dat in bedrijven met grote diversiteit ‘sociale normen minder duidelijk zijn, waardoor werknemers meer onzekerheid in de omgang ervaren’.



inclusieve dialoog. Anders kunnen andere standpunten en meningen leiden tot uitsluiten en de samenwerking binnen een organisatie onder druk zetten.”

Gemeenschappelijke organisatiewaarden

Kolader wijst op ‘gemeenschappelijke organisatiewaarden’, die ook op teamniveau kunnen worden afgesproken. “Simpele zaken als ‘in ons team laten we elkaar uitspreken’ en ‘we zorgen ervoor dat er voor iedereen een manier is om zijn/haar stem te laten horen’ kunnen al zorgen voor een veiligere teamcultuur.”

Van Mourik onderscheidt twee vormen van polarisatie op het werk. Ten eerste is er de maatschappelijke polarisatie die via de krantenkoppen de werkvloer bereikt. “Er zit een zekere spanning in het nieuws. Als je daar een gesprek over voert en de standpunten liggen ver uit elkaar, dan kom je er soms niet uit. De afkeer wordt groter en uiteindelijk krijg je wij-zij-denken.”

Daarnaast spreekt hij van een ‘inherente organisatiepolarisatie’, gebaseerd op de sociale identiteitstheorie. “Mensen delen zichzelf in bij een bepaalde groep. De andere groep schildert je altijd negatiever af dan de eigen groep. En dat wordt versterkt door de groei van organisaties, waardoor er steeds meer groepsvorming is op basis van teams, afdelingen, expertises en achtergronden.”

Rivaliserende groepen

Hij geeft het voorbeeld van iemand die verknocht is aan zijn stad en die ‘beter’ vindt dan andere steden. “Dit mechanisme vindt ook op grotere schaal plaats in organisaties. Er ontstaan veel rivaliserende groepen en door social media worden hun standpunten nog inzichtelijker.”

Treurniet ziet in zijn werk een aantal thema’s die vanuit de maatschappij de werkvloer bereiken en polarisatie kunnen veroorzaken. Politiek geworden kwesties, zoals de *MeToo*-discussie, is er een van. “Dan krijg je de groep die de onveilige werkomgeving ter discussie wil stellen versus mensen die het gevoel hebben op eieren te lopen en niets meer mogen zeggen.”

“

Op de flanken van een discussie zijn mensen heel uitgesproken, waardoor de genuanceerden geen onderdeel van het gesprek worden

Duurzaamheid ligt soms ook gevoelig. “Dat kan zich uiten in een ogenschijnlijk banale discussie tussen voor- en tegenstanders van vegetarische kroketten in de kantine. Daar gaan



Cursus Mediation voor HR

De nadruk tijdens deze eendaagse training ligt op actieve oefeningen gericht op moeilijke gesprekken en bemiddelingsrollen, met een korte theoretische onderbouwing ter ondersteuning van de praktijktoepassing. Deelnemers worden aangemoedigd casuïstiek in te brengen voor een gerichte leerervaring.

[Meer informatie](#)

De genuanceerde middengroep

De stille meerderheid onder werknemers neemt echter een middenpositie in. Het blijkt een relatief onontgonnen gebied waar een sleutel voor het probleem ligt verstopt. Treurniet: “Polarisatie is een gebrek aan het midden. Op de flanken van een discussie zijn mensen heel uitgesproken. Daardoor worden de genuanceerden geen onderdeel van het gesprek. Dan ontstaat ook de indruk dat de kwestie heel bipolair is, terwijl dat in de praktijk niet zo is.”

Van Mourik: “Tijdens de gesprekken met grote werkgevers hebben we geconcludeerd dat het benoemen van ambassadeurs – met leidinggevende capaciteiten en een natuurlijk overwicht – uit die grote middengroep een goede manier is om de tegenpolen nader tot elkaar te brengen. De werkgever selecteert ambassadeurs op basis van eerdere samenwerking, reputatie en ervaring en stelt hen voor om een bijdrage te leveren aan het verbindende proces. De werkgever en ambassadeurs brengen samen de tegenpolen én het stille midden bij elkaar vanuit een gemeenschappelijke waarde.”

Anonimiteit helpt ook tegen polarisatie, benadrukt Treurniet. Hij ontwikkelde met zijn bedrijf Civinc een app waarin mensen met geheel verschillende standpunten met elkaar kunnen chatten. “Ze geven in de applicatie anoniem aan in hoeverre ze het eens of oneens zijn met bepaalde thematische stellingen, bijvoorbeeld over de werkcultuur, diversiteit en inclusie of een verandertraject.”



“Op basis daarvan worden ze anoniem gekoppeld aan een partner met een andere mening. Zo wisselen tientallen tot duizenden koppels tegelijkertijd van gedachten, zonder groepsdruk of sociale wenselijkheid. Een data-analyse van zo’n sessie levert daarna veel inzicht in het sentiment onder de oppervlakte op en helpt organisaties om hun medewerkers beter te begrijpen.”

In 2017 lanceerde hij al een tool om mensen uit hun politieke bubbel te laten komen in de aanloop naar de verkiezingen, wat tot honderdduizenden anonieme gesprekken tussen andersdenkenden leidde. “De anonimiteit stelt mensen in staat open te zijn en hun kwetsbaarheid te tonen. Om dingen in een ander perspectief te zien en samen te reflecteren. Onafhankelijk onderzoek wees uit dat mensen elkaar beter gingen begrijpen en dat de polarisatie afnam.”

Treurniet noemt de methode ‘een puzzelstukje in de organisatiecultuur, en een opstap naar een groepsgesprek’. “Je moet het natuurlijk niet bij een eenmalige interventie houden, en echt aan de slag gaan met de inzichten die uit zo’n initiële dialoog voortkomen.”

Anonieme gespreksvorm

Kolader merkte binnen haar organisatie dat deze anonieme gespreksvorm ‘een uitstekende tool was om een bepaalde onderstroom, wat er op dieper niveau bij mensen speelt, te vangen en te gebruiken voor verdere dialoog’. Van Mourik wijst op de organisatiecultuur als een goed wapen tegen polarisatie, en dat die cultuur wordt gevormd door voorbeeldgedrag van leiders. “Als dat gedrag wordt overgenomen door medewerkers wordt het ook onderdeel van de organisatiecultuur.”

“

Wanneer polarisatie een negatieve, emotionele lading krijgt, is dat slecht voor het well-being, de psychologische veiligheid en de samenwerking

Die cultuur kan verder vorm krijgen wanneer organisatiewaarden worden verhelderd in gewenst en ongewenst gedrag, stipt Kolader aan. “Dan is het belangrijk om verschillende manieren van gespreksmomenten te creëren en de interne communicatie te versterken. Het delen van verhalen en voorbeelden over het gewenste gedrag maakt het nog concreter. Bijvoorbeeld over hoe een leider teammeetings inricht en ervoor zorgt dat iedereen zijn of haar mening kan delen en wat het effect daarvan is op het team.”

De gulden middenweg is de route voor Treurniet. Ook wat betreft de gewenste cultuur binnen een organisatie. “Er zijn twee uitersten die je niet wilt. Aan de ene kant een conflictmijdende omgeving waarin alles gezellig moet blijven en moeilijke onderwerpen niet worden besproken. Dan lopen de frustraties op en groeit juist de polarisatie onder de oppervlakte. Het andere uiterste is een cultuur waarin de *usual suspects* op de flanken alle



Overstijgende overeenkomsten

Polarisatie wordt volgens Van Mourik onacceptabel wanneer het een negatieve, emotionele lading krijgt. “Dat is slecht voor het *well-being*, de psychologische veiligheid en de samenwerking.” Door ‘verbindend werkgeverschap’ kunnen organisaties volgens hem het tij keren. Zo heet ook het project van Randstad dat een half jaar geleden is gelanceerd.

“Stap 1 daarbij is de erkenning dat we verschillend kunnen zijn en bijvoorbeeld een andere politieke voorkeur hebben. Dat is oké. Vanuit die erkenning kun je verder praten en uitvinden waarom iemand zo’n standpunt heeft en zoeken naar de overstijgende overeenkomsten tussen de groepen. Dan wordt het begrijpelijk en kun je elkaar vinden.”

Een manier is om in kaart te brengen welke groepen er bestaan vanuit welke standpunten, en vervolgens te identificeren wat die groepen gemeen met elkaar hebben. Dat kan uitgevoerd worden door bubbels binnen een organisatie als hokjes in een ruimte neer te zetten. Bij bepaalde kwesties bewegen de mensen uit die tegenstrijdige bubbels naar het midden omdat er een overstijgende overeenkomst is.

Verbindend werkgeverschap

Zo’n gemeenschappelijkheid hoeft niet altijd een positieve oorsprong te hebben. Zo hoorde Van Mourik tijdens een ronde tafel met CHRO’s van grote organisaties dat twee rivaliserende teams tijdens een door de werkgever georganiseerde bijeenkomst ontdekten dat ze allebei last hadden van structureel te hoge werkdruk. “Vanuit die gemeenschappelijke waarde zijn ze samen de werkdruk gaan aanpakken en werden verschillen geaccepteerd en overstegen. Dit is een typisch voorbeeld van verbindend werkgeverschap.”

Een andere *toolkit* is gericht op generaties. “Zodat we stoppen met zeggen dat generatie Z alles fout doet. We moeten iedereen in zijn kracht zetten. Jongeren kunnen bijvoorbeeld goed de *lead* krijgen bij de inzet van AI, sociale media en communicatie. Daarmee kunnen ze oudere medewerkers helpen.”

“

Borg gemeenschappelijke onderdelen in teamagenda’s, kwartaalplannen en beoordelingsstructuren of KPI’s

Wellicht wat haaks op het recente SCP-onderzoek over diversiteit en inclusie presteren diverse teams (qua leeftijd, ervaring, expertise en culturele achtergrond) over het algemeen wel beter, toont wetenschappelijk onderzoek al jaren aan. Van Mourik: “Zorg daarom voor gemengde teams en stel vast wat de medewerkers met elkaar gemeen hebben. In een verzorgingshuis kan dat bijvoorbeeld de wens zijn om bewoners zo lang mogelijk zelfstandig



Omarm de verschillen

Omarm dus de verschillen en zoek naar de overeenkomsten. Het vrijmaken van tijd en budget voor gesprekken hierover moet een bewuste keuze vanuit de top van de organisatie zijn, benadrukken de drie deskundigen. Treurniet: “Dat kan ook laagdrempelig. Zoals een korte reflectie aan het einde van een teambespreking met ruimte voor kwetsbaarheid, of een gekozen moment om bepaalde ervaringen te delen. Als je dat als vast ritueel invoert, wordt het onderdeel van de cultuur.”

Dit artikel is oorspronkelijk gepubliceerd in CHRO Magazine. Lees [hier](#) de complete nieuwe editie



Hans Veltmeijer

Journalist en publicist

Hans is sinds 2000 freelance journalist voor diverse tijdschriften, vakbladen en kranten. Hij schrijft tegenwoordig vooral over HR en franchise en daarnaast voor nieuwsbladen in Baarn en Soest. Ook werkt hij al jaren mee aan artikelen en whitepapers over HR voor bedrijven. Hans doet ook eindredactie voor verschillende opdrachtgevers. Daarnaast publiceert hij regelmatig over Brazilië.

[Lees meer van Hans Veltmeijer >](#)

Schrijf je in voor de nieuwsbrief HR Praktijk Signaal

E-mailadres

[Aanmelden](#)

Gerelateerd



[Leiderschapsontwikkeling](#) | [Nieuws](#)

Eén op de vijf werknemers ervaart polarisatie, helft verwacht actie van werkgever



[Veilige werkplek](#) | [Nieuws](#)

HR-managers zien polarisatie op de werkvloer toenemen



Leer alles over de arbeidsovereenkomst, verlof, re-integratie, ontslag en vergoedingen



ins en outs over arbeidsrecht in de dagelijkse HR-praktijk.

[Meer info](#)



Arbo | Nieuws

Misvattingen over werk en mantelzorg staan oplossingen in de weg

Misvattingen over mantelzorg staan volgens de stichting Werk&Mantelzorg open en constructieve gesprekken op de werkvloer in de weg. “Terwijl uit onderzoek juist blijkt dat als medewerker en leidinggevende in gesprek gaa...



Arbo | Blog

Conflict op de werkvloer: objectieve criteria geven rust

Bij een conflict lijkt eerlijk delen vaak een logische oplossing, maar stelt in de praktijk zelden beide partijen tevreden. Door de feiten helder te krijgen, slaagt de mediator daar vaak wel in. En verbetert de werksfeer duurzaam.



Duurzame inzetbaarheid | Nieuws

1 op de 6 werknemers kampt met stress, vooral apothekersassistenten en leerkrachten basisschool

Bijna een op de zes werknemers had vorig jaar een stressvolle baan met hoge taakeisen en weinig vrijheid om het werk te doen zoals ze dat graag zelf willen. Dat melden onderzoeksinstituut TNO en het Centraal Bureau voor d...



Ziekteverzuim | Blog

Ook opbouw vakantie als er geen recht op loon bestaat

Geen loon, geen vakantie zo zegt de wet. Toch zette een recente uitspraak van de kantonrechter Arnhem vraagtekens bij deze hoofdregel.



Snel naar

- › Nieuws
- › Whitepapers
- › Webinars
- › HR Premium



Meer

- HR Academy
- HR Podcast
- CHRO
- HR Day

Volg Ons



Alle rechten voorbehouden

[Privacyinstellingen](#)

[Privacy Statement](#)

[Algemene Voorwaarden](#)

HR Praktijk is een merk van Sijthoff Media