

Tegenspraak

Meesterzet

Zelden zo'n mooie mediastorm meegemaakt als de afgelopen dagen over het inkomensafhankelijk maken van de zorgpremie. PvdA-voorzitter Hans Spekman vindt nivelleren “feestelijk”, VVD-leider Rutte heeft het zuinigjes over een “concessie” om andere punten binnen te halen. De commentator van Elsevier vindt dat Rutte c.s. zich hebben laten verblinden door macroplaatjes, die van BNR ziet juist een strategische meesterzet van de liberalen.

Raoul du Pré geeft in de Volkskrant een nogal nuchtere verklaring. Volgens hem is de “liberale paniek” een direct gevolg van de “uiterst besloten” formatieonderhandelingen: goed voor het tempo, niet voor het draagvlak. En hadden ze de plannen eerder getoetst bij partijgenoten, dan “hadden de alarmbellen allicht eerder geklonken”.

Groepsdenken

Oftewel: de onderhandelaars leden aan groepsdenken, een fenomeen dat altijd op de loer ligt bij tamelijk homogene groepen die weinig contact hebben buiten de groep. Het geloof in eigen gelijk en deskundigheid alsmede de behoefte, de gelederen gesloten te houden, leiden bij gebrek aan dwarskijken en tegenspraak tot de rotsvaste overtuiging dat de groepsinzichten de waarheid zijn. Dat geeft nogal eens kwalitatief slechte

uitkomsten: besluiten die niet op draagvlak en draagkracht kunnen rekenen en waar dus niks van terecht komt.

Hoogbejaard

Een mooi voorbeeld daarvan maakte ik mee in een vorig ambtelijk leven. Daar kwam mij een conceptbrief onder ogen, opgesteld door de juridische afdeling en af te doen door het bestuur, die geadresseerd was aan “wijlen mevrouw Jansen” en die, alsof dat nog niet opmerkelijk genoeg was, vastberaden opende met “Geachte mevrouw Jansen...”. Hm.

Navraag leerde me dat de hoogbejaarde mevrouw Jansen bij het bestuur waar ik voor werkte een klacht had ingediend over de zorginstelling waar zij woonde. Voor de juridische afdeling had zij een onmogelijk feit gecreëerd door te overlijden voordat haar klacht was behandeld. “Realiseren jullie je, dat je een brief schrijft aan een dode?”, vroeg ik. “Jawel”, was het antwoord, “maar we hebben hier met ons allen een paar uur over vergaderd en we vinden dat dit de beste oplossing is.”

Ha ha ha

Een opmerkelijk staaltje groepsdenken, maar wellicht apocrief, las ik jaren geleden in het reclamevakblad Adformatie. Een reclamevakman vertelde dat hij zich met een aantal collega’s dagenlang van de buitenwereld had afgesloten om een alternatief te verzinnen voor de krachtige slagzin “Heerlijk helder Heineken”. Dat viel nog niet mee, maar na veel geploeter hadden ze iets briljants te pakken: “Ha ha ha Heineken”. Dat het niks was,

realiseerden ze zich pas toen ze de verbijstering op de gezichten van hun kantoorgenoten zagen.

Gevolgen

Het inzicht dat je groepsdenken kunt helpen voorkomen door dwarskijken en tegenspraak tijdig te organiseren is, in ieder geval in theorie, inmiddels wijdverspreid. Maar ik denk dat de onderhandelaars, de juristen, de reclamemensen ook wel tegensprekers en dwarskijkers hadden. Daarom duurde het weken, dagen, uren, voor ze oplossingen hadden waar ze allemaal tevreden over waren.

Weick & Sutcliffe zeggen er in *Managing the unexpected* dit over: “Sensitivity to operations takes the form of interpretive practices that doubt the applicability of intentions and then discover ways to transform the intentions into meaningful actions in a specific context.”

Organiseer dus tegensprekers en dwarskijkers die vooral ook moeilijk doen over de *gevolgen* van de oplossing. Dat vergroot de kans op besluiten met draagvlak én draagkracht.

(110512)