

# Conflict als moderator bij complexe besluitvorming

Conflicten kunnen we op constructieve wijze inzetten als moderator voor complexe besluitvorming bij crises, bijvoorbeeld in het overleg over de inzet van hulpverleningsdiensten bij een ramp, maar ook bij langer lopende crises, zoals het toekomstbestendig zijn van het pensioenstelsel in Nederland. Wat kunnen we leren van een aantal best practices ten behoeve van de mediationpraktijk?

DOOR SELMA VAN DER HAAR EN CHRISTIAN VAN DEN BERG ILLUSTRATIE FREEPIK.COM



**Selma van der Haar** is opleidingskundige, gepromoveerd op het thema samenwerken in crisisteams, associé bij WagenaarHoes Organisatieadvies en opleidingscoördinator bij de HAN.



**Christian van den Berg** is bestuurskundige, maker van de podcast 'Leiderschap, Veranderkunde en Organisatieontwikkeling' en werkt als adviseur en interimmanager bij WagenaarHoes Organisatieadvies.

Conflicten in samenwerkingsverbanden als teams en netwerken willen we het liefst voorkomen. Conflicten voelen onaangenaam, kosten tijd en belemmeren voortgang. Zeker wanneer er sprake is van tijdsdruk ten gevolge van een crisis. Echter, zonder conflict ligt het gevaar op de loer dat we belanden in kokervisies en *groupthink*. Dat komt onze besluitvorming niet ten goede. Zeker niet wanneer er sprake is van een crisis waarbij het uitblijven van een besluit of de uitvoering van een slecht besluit tot ernstige gevolgen kan leiden. Conflicten kunnen van waarde zijn. Hoe kunnen we bewust op die waarde inzetten?

We beschrijven een aantal *best practices* van georganiseerd conflict als moderator voor besluitvorming en reflecteren op wat hiervan valt te leren voor conflict tijdens crises. Dit biedt de mediationpraktijk niet alleen aangrijpingspunten voor onderhandelingen in de privésfeer, in teams of tussen organisaties, maar vooral ook voor onderhandelingen op het allerhoogste (politieke) niveau waar politici en bestuurders van onderhandelen hun dagelijkse werk hebben gemaakt.

## Georganiseerd conflict

In verschillende contexten is samenwerking zo georganiseerd dat conflict als vanzelf ontstaat en positief wordt gewaardeerd. Het gaat er daar juist om met elkaar het verschil in belangen en het verschil in denken op te sporen. We geven drie voorbeelden.

Het eerste voorbeeld van georganiseerd conflict vinden we in de ad hoc samengestelde multidisciplinaire crisisteams die een coördinerende taak hebben bij crises en rampen. De leden van deze

teams vertegenwoordigen elk een eigen discipline, zoals de brandweer, de politie, de gemeente en de GHOR. Hun overleggen kennen de vaste structuur van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB). In de fase van beeldvorming leggen teamleden alle feiten op tafel. Meninge en interpretaties zijn uitgesloten. In de fase oordeelsvorming beschouwen zij samen het beeld en bepalen welke informatie ontbreekt, wat denkbare scenario's zijn, wat kansen zijn en waar mogelijke blinde vlekken of valkuilen zitten. Het is daarbij expliciet de bedoeling dat teamleden kritisch zijn, het oneens met elkaar durven zijn en elkaar hun vragen

## In verschillende contexten is samenwerking zo georganiseerd dat conflict als vanzelf ontstaat en positief wordt gewaardeerd

stellen. Op die manier zetten zij conflict op constructieve wijze in om een tunnelvisie of group think te voorkomen. Dit kan de voorzitter faciliteren en versterken door uitnodigende vragen te stellen en samen te vatten.<sup>1</sup> De derde fase is die van besluitvorming. Die is, bij voldoende constructief conflict, gebaseerd op kloppende feiten, realistische kansen en bedreigingen, en afwegingen van denkbare scenario's. Daar wordt de inzet beter van. Als tweede voorbeeld noemen we de wetenschap. Voor de verdediging van een proefschrift

formuleert de kandidaat een serie stellingen op basis van het eigen werk en het werk van anderen. De opponent heeft als doel de argumentatie voor deze stellingen kritisch te beschouwen en tegenargumenten op te werpen: een constructief conflict volgt tijdens de verdediging. Daarnaast, wanneer een wetenschapper een artikel schrijft voor een tijdschrift, kijken *peer reviewers* er kritisch naar en dagen zo nodig de argumentatie. Deze feedback daagt de argumentatie uit en schijnt licht op zwakke plekken. Dit gebruikt de auteur voor het aanscherpen en herschrijven, waarna opnieuw feedback volgt. Onderzoekresultaten worden nooit zomaar gepubliceerd: daar vindt constructief conflict over plaats. Dat maakt wetenschap meer betrouwbaar.

## Besluiten worden er beter van als we constructief kritisch zijn en elkaar daar ook in uitdagen

Het derde voorbeeld komt uit de politiek: het georganiseerde debat. Voortdurend dagen politici elkaar uit om maatschappelijke vraagstukken, moties en voorgenomen besluiten vanuit verschillende perspectieven te bekijken. We gebruiken daarvoor de term 'oppositie voeren'. Het gaat erom tegengesteld te laten horen en redeneringen uit te dagen. Besluiten worden er beter van als we constructief kritisch zijn en elkaar daar ook in uitdagen.

Deze drie voorbeelden van georganiseerde constructieve conflicten laten zien dat het gaat om gesprekken tussen mensen waarin zij elkaar kritische vragen stellen, uitdagen te argumenteren en verschillende perspectieven voorhouden. Meningsverschillen worden benoemd, commentaar van een ander wordt constructief opgepakt en het gesprek eindigt in een heldere en expliciete conclusie.<sup>2</sup> Het gaat om gesprekken die zouden moeten leiden tot betere argumenten voor betere besluiten.

De drie voorbeelden laten situaties zien waarin we een structuur hebben gegeven aan deze constructieve conflicten. We verwachten het daar van elkaar. We vinden het normaal. Het is een taak, een opdracht, een vanzelfsprekendheid en we hebben er waarschijnlijk zelfs plezier in. In situaties waarin deze normaliserende structuur ontbreekt is het extra belangrijk alert te zijn op het organiseren van constructief conflict om tot betere besluiten te komen.

### De onderstroom ontwijken

Constructief conflict organiseren kan lastig zijn wanneer er met een ogenschijnlijk constructief kritische houding opmerkingen worden gemaakt die in feite een signaal zijn van omtrekkende bewegingen die voorkomen dat de invloed van de onderstroom bespreekbaar wordt. Betrokkenen maken opmerkingen als: 'Zijn we niet vergeten om ook Jeroen van financiën hierbij te betrekken', 'Het is allemaal gemakkelijk gezegd, maar in onze context werkt dat natuurlijk heel anders' of 'Het is best goed om het over dit punt te hebben, maar veel belangrijker is het om...'. Op zichzelf kunnen dit legitieme redenen zijn om de 'echte' discussie nog even uit te stellen. Een discussie over een project dat uit de kosten dreigt

te lopen, zal vast en zeker sneller en beter worden gevoerd als er een vertegenwoordiger van financiën bij is. Maar als de volgende keer ook de beleidsadviseur, de keer daarop de directeur en de keer daarop die ene ketenpartner eigenlijk betrokken had moeten zijn, dan begint zich een patroon af te tekenen dat duidt op het ontlopen van het heikele punt.

Wanneer het spannend wordt, hebben mensen de neiging om onduidelijker te worden in hun communicatie. Vaak wordt onder het mom van beleefdheid 'ongeveer' gezegd wat wordt bedoeld, maar waar het werkelijk om draait wordt verzwegen. We scheren als het ware langs de afgrond van de onderstroom, maar duiken er net niet in. Dit heet *edge*-gedrag.<sup>3</sup> Uiteindelijk ontstaan zo in de praktijk disfunctionele patronen. Een voorbeeld is het steeds vervangen van de begeleider van de heidagen om zo lastige gesprekken te voorkomen. Of het steeds blijven vragen naar het 'waarom' als de directeur een periodieke update geeft van de voortgang van een reorganisatietraject. Wat niet helpt bij dit soort omtrekkende bewegingen is betrokkenen 'over de *edge*' te duwen en besluitvorming of actie te forceren. Wat wel helpt is de onderstroom bespreekbaar maken via een constructief conflict om zo de onderstroom te integreren in de besluitvorming en de aanpak. We verkennen aan de hand van een best practice hoe dit kan worden gedaan.

### Constructief conflict bij een creeping crisis

Om te ontdekken hoe constructief conflict kan werken om de onderstroom te integreren in besluitvorming kijken we naar een complex probleem, een zogenaamde *creeping crisis*, dat al ruim tien jaar muurvast zat maar nu in beweging is: de hervorming van het pensioenstelsel in Nederland. Als we niets doen, dan gaan er op verschillende niveaus dingen mis. Huidige pensionado's krijgen minder pensioen dan ze hadden verwacht. Laag opgeleiden, met vaak fysieke werkzaamheden, kunnen niet of nauwelijks kiezen voor een eerder pensioen doordat ze dan te veel inkomsten inleveren. De pensioenfondsen moeten door de lage rente grotere inspanningen leveren om een voldoende dekkingsgraad te bewaren,

## Wanneer het spannend wordt, hebben mensen de neiging om onduidelijker te worden in hun communicatie

terwijl ze de pensioenen langer uit moeten betalen door de stijging van de levensverwachting. Inmiddels is er een pensioenakkoord bereikt. Hoe heeft in dit proces conflict een functie gehad? Om dit te onderzoeken zijn we in gesprek gegaan met de, inmiddels demissionaire, minister van Sociale Zaken Wouter Koolmees, in de podcast 'Wouter Koolmees over complexe besluitvorming in situaties met tegengestelde belangen'.<sup>4</sup>

Het is een groot probleem: de pensioenen in Nederland zijn op termijn niet betaalbaar. Er zijn veel belanghebbenden en



grote maatschappelijke en economische effecten zoals de betaalbaarheid op korte termijn, het nadelige perspectief voor jongere generaties en de invloed van de pensioenfondsen als institutionele beleggers op onze economie. Er zijn bovendien fundamenteel verschillende standpunten over wat de juiste aanpak en oplossing is onder belanghebbenden zoals politici en pensioenfondsen. Tien jaar lang hield deze diversiteit de hervormingen tegen via vastgelopen onderhandelingen en afgeschoten oplossingsmogelijkheden.

Wouter Koolmees bereikte met zijn aanpak een doorbraak: hij werkte succesvol toe naar een pensioenakkoord. De volgende vijf overtuigingen zijn sturend geweest voor zijn aanpak die heeft geleid tot succesvolle onderhandelingen en een akkoord.

1) De eerste overtuiging is dat het noodzakelijk is weg te blijven van de *chicken-game*.<sup>9</sup> Dit is het mechanisme dat iedere speler inzet op winst, hard speelt en wacht tot er een partij opgeeft. Die partij is de '*chicken*', de angsthaas. Zo ontstaat een systeem van winnaars en een of meer verliezers. Maar, het spel gaat door in de onderstroom. Dat is geen prettig vooruitzicht, zeker wanneer er grote maatschappelijke belangen op het spel staan. Op het gekozen pad blijven om te winnen is daarmee dus ook nadelig. Het gaat erom te zoeken naar de win-win. Koolmees doorbreekt deze chicken game door in eerste instantie zelf ander gedrag te gaan vertonen dan zijn voorgangers. Hij stelt zich open en gaat op zoek naar de waarde van de weerstand van anderen.

2) Daarbij is zijn eerste stap het afpellen van complexe problemen in geïsoleerde zelfstandige problemen. Alles in een keer oplossen lukt niet. Door op te delen in kleinere problemen en daarin een rangorde aan te brengen wordt inzichtelijk wat de belangrijkste problemen zijn. Er ontstaat zicht op hoe verschillende problemen gezamenlijk het complexe probleem vormen. Vervolgens onderzoekt Koolmees in gesprek met de betrokken partijen de verschillende standpunten ten opzichte van die problemen en gaat hij op zoek naar de achterliggende motieven. Hij onderzoekt de waarde van de weerstand en de vasthoudendheid van partijen. Hij raadt aan vanuit oprechte interesse en betrokkenheid en met een bepaalde mate van onbevangenheid vragen te stellen die de diepere motivaties in beeld brengen. Dat zijn dus soms ook constructief kritische vragen. Koolmees roept ertoe op om ook in professionele settings zonder schroom onbevangen vragen te durven stellen, zoals we in onze kindertijd nog deden. Het gaat er namelijk om te zoeken naar de oprechte zorgen van betrokkenen. Dat gaat dieper dan hun standpunten en belangen.

3) In deze gesprekken is het noodzakelijk om te laten zien dat je oprecht geïnteresseerd bent om aan de zorgen van betrokken partijen tegemoet te komen. Het is aan te raden om goed door te vragen, om constructief kritisch te zijn en om zo bij de daadwerkelijke motieven uit te komen. Daarnaast is het nodig zo waardevrij mogelijk te blijven vanuit een betrokken en onderzoekende houding. Tegelijk is het van belang om aan te geven dat je ook de intentie terugverwacht om het

vraagstuk ook echt op te lossen. Op deze wijze ontstaat een wederzijds commitment om uit de race van de chicken game te blijven en vanuit commitment op het vinden van een oplossing samen te werken.

4) Dit vraagt om een goede verstandhouding met de betrokken partijen en om onderling vertrouwen. Het is daartoe nodig tijd te investeren in een goede persoonlijke relatie. Niet alleen het vertrouwen vertrekt immers per paard, maar ook de bereidheid om kwetsbaar en open te zijn. Geslotenheid over werkelijke zorgen en belangen werpt dit soort grote maatschappelijke onderhandeling niet alleen maanden of zelfs jaren terug. Het voedt ook een institutioneel wantrouwen.

5) Omdat de kwesties een grote maatschappelijke, economische en politieke impact hebben, vraagt het iets wezenlijks en groots van degene die het probleem aan het oplossen is. Hij of zij dient zich weg te cijferen, uit de media te blijven en achter de schermen te blijven. Dat heeft verschillende redenen. Door jezelf belangrijk te maken, wordt dat wat je doet ook meer en meer op een goudschaaltje gelegd en bestaat de kans dat je weerstand op gaat roepen. Daarmee komt steeds openlijker de vraag op tafel wat jouw standpunt is ten aanzien van het onderwerp. Er wordt doorgevraagd over je eigen inzichten, je inschatting van de posities van anderen en de in jouw ogen te bewandelen weg. Het gevaar ligt op de loer dat partijen in hun vooroordelen over elkaar of de situatie worden

## We kunnen elkaar 'over de edge' helpen om de onderstroom bespreekbaar te maken

bevestigd. Dat werkt contraproductief. Daarom is het noodzakelijk vooraf goed na te denken over je eigen motieven. Wat wil je als oplosser? Het onvermijdelijke ongeluk van de chicken game voorkomen? Of toch zelf een beetje winnen? Of later de lof en eer opeisen? Wat je als oplosser vraagt van de anderen moet je dus eerst zelf doen: je motieven afpellen en je committeren aan een gezamenlijke oplossing. Daarnaast is het van essentieel belang dat je niet alleen andermans no-go's kent, maar ook die van jezelf. Waar wil je absoluut niet heen? Wat is voor jou van essentieel belang? Dit deel je niet direct, maar hou je zelf scherp in de gaten zodat je geen informatie geeft of toezeggingen doet waar je dat niet had gewild.

Deze vijf opvattingen leiden tot een grondige verkenning van de motieven voor standpunten en creëren zo een setting voor een constructief conflict. Daarin worden tegenstrijdige belangen bespreekbaar, doordat helder is wat gezamenlijke belangen zijn en welke zorgen om erkenning en tegemoetkoming vragen. Vanuit een goede verstandhouding en commitment aan het gezamenlijk vinden van een oplossing ontstaat een speelveld voor onderhandelen waarin op tafel kan komen

wat er werkelijk toe doet, belicht vanuit verschillende perspectieven. Dit kan een voedingsbodem zijn voor interventies in de toekomst, wanneer motieven, belangen en standpunten mogelijk veranderen. Het gaat erom ook in de toekomst chicken games te voorkomen.

In onze samenleving hebben we te maken met veel meer van dit soort hardnekkige vraagstukken die we kunnen markeren als creeping crises waarvan de effecten nog onvoldoende in beeld zijn, bijvoorbeeld armoede, sociaal-economische gezondheidsverschillen of ondermijnende criminaliteit. We zoeken met elkaar naar werkbare manieren om grip te krijgen op dit soort complexe problemen met een grote impact. Het inzetten van conflict als constructieve moderator is daartoe een aangrijpingspunt.

### De waarde van conflict als moderator

Wat leren we van deze best practices over hoe we conflict kunnen organiseren en verzilveren in besluitvormingsprocessen in crises? Als we naar conflict kijken als een proces waarin de diversiteit in belangen, meningen, belevingen, ideeën, zorgen, opvattingen en overtuigen worden blootgelegd en constructief kritisch worden bevraagd, dan ontstaat een kans om verschillen te erkennen en te integreren in besluitvorming. Dat maakt van conflict een noodzakelijke voorwaarde voor besluitvorming, zeker ten aanzien van complexe issues in een crisis.

We kunnen dit conflict organiseren door een structuur in de werkwijze af te spreken die maakt dat we toekomen aan het kritische gesprek. We kunnen elkaar 'over de edge' helpen om de onderstroom bespreekbaar te maken door elkaar vanuit oprechte interesse te bevragen en door conflicterende belangen, opvattingen en ideeën te zien als kans om gezamenlijk te komen tot het verhelderen van verschillen en overeenkomsten. Deze kunnen we vervolgens koppelen, zodat nieuwe innovatieve ideeën en oplossingen kunnen ontstaan. Zo stappen we gezamenlijk uit ons gebruikelijke denken. Tot slot, we kunnen persoonlijk de keuze maken te koersen op commitment aan het gezamenlijk vinden van een oplossing en het dienen van het gedeelde belang, onszelf daarbij niet in de spotlight maar ten dienste van het te bereiken doel te plaatsen, met daarbij oog te houden voor persoonlijke en collectieve kaders en grenzen. ■

### NOTEN

1. S. van der Haar, M. Koeslag-Kreunen, E. Euwe & M. Segers, 'Team leader structuring for team effectiveness and team learning in command-and-control teams', *Small Group Research* 2017/2, p. 215-248.
2. Van der Haar e.a. 2017.
3. J.M. Green, *Deep democracy: Community, diversity, and transformation*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers 1999.
4. C. van den Berg, Wouter Koolmees over complexe besluitvorming in situaties met tegengestelde belangen, *Podcast Organisatieontwikkeling, Leiderschap en Veranderkunde* 2021, te beluisteren via Spotify.
5. A. Rapoport & A.M. Chammah, 'The game of chicken', *American Behavioral Scientist* 1966/3, p. 10-28.