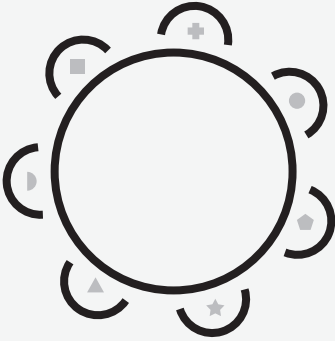
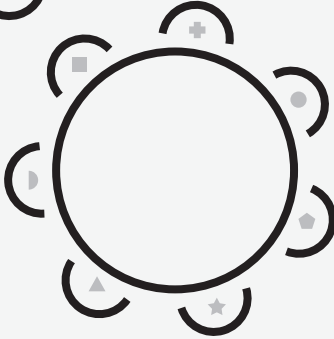


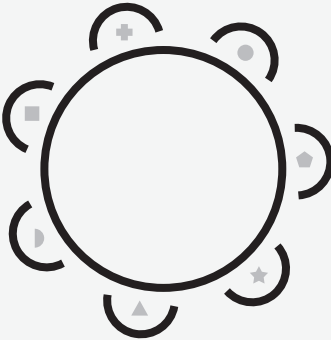
Met bijzonder veel dank aan deze beslisarchitecten



- Elanor Boekholt-O'Sullivan
- ◆ Jan Peter Balkenende
- ★ Jurenne Hooi
- ⊕ Hans Andersson
- Philomena Bluysen
- ▷ Elbert Dijkgraaf
- ▲ Marlies Schijven



- Marcel Levi
- ◆ Emine Özyenici
- ★ Tjerk Budding
- ⊕ Tessa Coffeng
- Frans Hiddema
- ▷ Kiki Bakker
- ▲ Vincent Moolenaar



- Roelien Ritsema van Eck
- ◆ Karim Amghar
- ★ Annelies Brink-Van der Meer
- ⊕ Rinke Zonneveld
- Özlem Yalvaç
- ▷ Arjen Siegmann
- ▲ Monique van Dijen



- Henk Ovink
- ◆ Rachel Drieling
- ★ Willem van Leeuwen
- ⊕ Marceline Loudon
- Kjeld Aij
- ▷ Ellen Smets
- ▲ Herman Wijffels



INHOUD

INLEIDING	11
Het verhaal van de tafel	
DEEL 1	21
Waardoor beslissingen bij de start al scheef staan	
1 De oplossingsreflex	23
<i>Nog voor het probleem helder is, gaan we oplossen.</i>	
2 De valkuil van wensdenken	37
<i>Natuurlijk zal het deze keer wél werken...</i>	
3 Onze afkeer van verlies	53
<i>...alleen willen we niets kwijtraken.</i>	
DEEL 2	71
Beslissingen ontstaan tussen mensen	
4 De stemming aan tafel	73
<i>Wie spreekt? Wie zwijgt? Wie volgt?</i>	
5 De woorden die we zeggen en schrijven	89
<i>Over financieel stretchen en andere vaagtaal.</i>	
6 Het decor waarin we acteren	101
<i>Beslissen onder een systeemplafond.</i>	

DEEL 3	113
Het speelveld van een besluit	
7 De zoektocht naar aanwijzingen <i>En waardoor we belangrijke signalen missen.</i>	115
8 De beperkte tijd die we hebben <i>Hoe we strooien met ons kostbaarste bezit.</i>	131
9 Het laatste kwartier <i>En dan, wanneer iedereen weg wil, valt of staat het besluit.</i>	145
DEEL 4	155
Bouw je eigen omgeving	
10 Leren van operaties <i>Over teamvorming, checkvragen en de werkvloer.</i>	157
EPILOOG	165
De cockpit van een minister-president	
Noten	169

INLEIDING

Het verhaal van de tafel

Het begon met een telefoontje namens koningin Beatrix. Nog maar net aangekomen in Washington voor een baan bij de Wereldbank kreeg Herman Wijffels de vraag of hij – indien nodig – beschikbaar was voor een rol in Nederland bij de kabinetsformatie. ‘Een vraag waar je geen “nee” op antwoordt,’ vertelt hij mij in zijn woonkamer.

De vraag kwam in december 2006. Nederland had net de verkiezingen achter de rug. Het was een campagne waarin het persoonlijk werd. Jan Peter Balkenende (CDA) had Wouter Bos (PvdA) toegebeten ‘u draait en u bent niet eerlijk’ – een zin die bleef hangen en de verhoudingen op scherp zette. Maar na de stembus bleek één ding: Balkenende en Bos hadden elkaar nodig. Ze moesten elkaar vinden voor een nieuw kabinet, voor het landsbelang. Na een eerste verkenningronde bleek de combinatie van CDA, PvdA en de ChristenUnie van André Rouvoet de meest kansrijke optie; het telefoontje ging naar Wijffels.

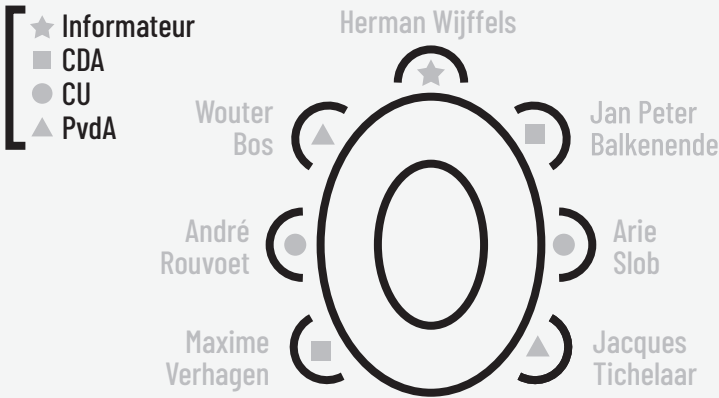
Ergens half december landde Wijffels in Nederland. Hij sprak met Balkenende en Bos en één ding maakten ze hem onmiddellijk duidelijk: deze keer wilden ze niet op het Binnenhof onderhandelen. Daar hadden ze slechte ervaringen mee bij de vorige formatie, dus wilden ze een plek waar ze ongestoord – zonder wandelgangen, zonder camera’s en

‘toevallige’ ontmoetingen met journalisten – konden praten. Het werd een landgoed in Beetsterzwaag, Friesland. Dit was een afgelegen plek waar ze konden slapen, wandelen, eten en praten en zich in alle rust konden terugtrekken. Alles klopte, behalve de tafel.

De vergadertafel die klaarstond, was rechthoekig. En voor Wijffels was dat een dealbreaker. ‘Ik heb in mijn loopbaan vaak vergaderd,’ zei hij. ‘Daar leerde ik hoe belangrijk het is dat iedereen elkaar kan aankijken. Dat je ook ziet wat iemand doet als hij níét aan het woord is. Een rechthoekige tafel maakt het te makkelijk om je te verstoppen.’ Wijffels wilde een ovale tafel. En het liefst één met een gat in het midden, zodat je zelfs de lichaamstaal onder de tafel kon lezen. Op het Binnenhof stond precies zo’n tafel, dus die werd naar Friesland gebracht.

Wijffels wilde een sfeer creëren waarin de onderhandelaars zich op hun gemak voelden. Waarin geïnvesteerd kon worden in verbinding en vertrouwen. Als je de foto’s ziet, dan oogt de sfeer ontspannen. Ze dragen geen pakken, maar truien. Op tafel potten met snoep, flessen met water en kladblokken, pennen, Nokia’s en Blackberry’s. Een rommelige, ontspannen bedoening, open genoeg om elkaar te vinden.

Ook de tafelschikking was weldoordacht. Wijffels wilde geen partijen maar personen aan tafel. Daarom haalde hij de partijleiders en hun secondanten uit elkaar: Jan Peter Balkenende niet naast Maxime Verhagen (CDA), Wouter Bos niet naast Jacques Tichelaar (PvdA) en André Rouvoet niet naast Arie Slob (ChristenUnie).



Figuur 1: De tafelschikking in Beetsterzwaag.

Goed. Locatie bekend. Tafel gekozen. Stoelen verdeeld. Maar dan de vraag: hoe begin je zo'n gesprek? Hoe bouw je aan vertrouwen tussen mensen die elkaar publiekelijk hebben bestreden? De klassieke aanpak bij een formatie is voorspelbaar. Het ministerie van Algemene Zaken legt de partijprogramma's naast elkaar, markeert overeenkomsten en verschillen, en schrijft een notitie die de richting van het gesprek bepaalt, maar Wijffels wilde op een andere manier het gesprek beginnen.

Wijffels begreep: een stoel aan tafel is één. Toegang voelen tot het gesprek iets anders. Daarom begon Wijffels met twee eenvoudige, maar ontwapenende vragen:

- Waarom zit je in de politiek?
- Wat wil je met Nederland?

Wat volgde waren geen partijprogramma's, maar persoonlijke, eerlijke verhalen. Mensen vertelden waarvan ze droomden, welk land ze voor de volgende generatie wensden. Verhalen die de toon zetten voor de weken die daarop volgden.

Na deze persoonlijke opening wilde Wijffels weten: waar zijn jullie het allemaal over eens? Dat bleek een hoop. Alle onderwerpen waarover ze nog van mening verschilden, schoof Wijffels tijdelijk opzij, die werden 'op de lat' gezet.¹ Let wel: ze werden niet genegeerd of vergeten, maar kwamen pas op tafel als de tijd daar rijp voor was. Deze aanpak was slim: hoe meer overeenkomsten de politici vonden, hoe sterker het gemeenschappelijke verhaal en hoe groter de wens de laatste punten op de lat samen op te lossen.

Behalve de vergaderingen had Wijffels ook de momenten eromheen ontworpen. Hij beseftte: alles hangt op de relatie tussen Balkenende en Bos. Zij moesten elkaar vinden. Dus Bos en Balkenende zaten samen aan het ontbijt. Aan de lunch. Aan het diner. Want de meer informele gesprekken zijn minstens zo belangrijk als de formele gesprekken; soms bereik je bij een potje tafeltennis meer dan aan de vergadertafel.

Met de dagen in Friesland werd gewerkt aan verbinding en vertrouwen. En met succes. Wat volgde was een van de snelste formaties ooit. Binnen twee maanden lag er een coalitieakkoord en 89 dagen na de verkiezingen stond kabinet Balkenende IV op het bordes. Herman Wijffels is een beslisarchitect.

Is het niet praktisch, dan is het niet goed genoeg

Toen Balkenende, Bos en Wijffels in Friesland aan tafel zaten, was ik onderweg om registeraccountant te worden. Dat was ik waarschijnlijk ook geworden als een hoogleraar niet had gezegd: ‘Allemaal leuk en aardig wat jullie tot nu toe geleerd hebben. Maar economie gaat helemaal niet over geld en cijfers. Economie gaat over mensen, en de keuzes die mensen maken.’

Ik dacht: wat vertel je nu? Ik verslond het bijbehorende studieboek *Explaining Social Behavior*. Ik leerde de psychologen Kurt Lewin en Daniel Kahneman kennen en stapte in de wereld van de gedragseconomie, en daar wilde ik niet meer weg.

Hoe kiezen mensen? Die vraag domineert sindsdien mijn werk. Maar dit boek is niet geschreven vanuit de illusie dat ik alles weet. Integendeel. Alles wat je hier leest, heb ik moeten ondervinden. In vergaderingen waarin ik dacht dat de inhoud klopte, maar het gesprek al verloren was. Op momenten waarvan ik pas achteraf begreep waarom iemand niets had gezegd. Ik leer nog steeds, ik zit er nog steeds middenin.

Hoe kiezen mensen? Met die vraag ben ik op drie manieren bezig: door erover te adviseren, te schrijven en les te geven. Zo doceer ik *Boardroom Dynamics* bij Het Zijlstra Center op de Vrije Universiteit Amsterdam. Bestuurders, toezichthouders, bestuurssecretarissen en andere mensen uit de praktijk, die dagelijks aan tafels zitten waar belangrijke besluiten worden genomen, schuiven aan in mijn klaslokaal. Met hen zoom ik in op hun omgeving. Letterlijk: ik vraag ze een foto mee te nemen van hun ‘bestuurskamer’.

Dat heeft mij inmiddels een aardig beeld opgeleverd van hoe bestuurlijk Nederland erbij zit, maar daarover later meer.

Wat ik zoek, is de combinatie van theorie en praktijk. Zo vind ik het nog steeds heerlijk 's avonds te grasduinen in wetenschappelijke journals, op zoek naar nieuwe inzichten. Voor mij voelt het als schatgraven. Vroeger hing ik mijn vondsten op grote flip-overvellen aan de muren van mijn studentenkamer. 'Het lijkt hier wel de kamer van een detective,' graptten vrienden dan. Tegenwoordig gebruik ik nog steeds flip-overs, graag zelfs, want het dwingt mij inzichten zo praktisch en simpel mogelijk te maken, waarbij ik mijn ouders voor ogen houd: een verpleegster en een timmerman. Is het niet praktisch? Dan is het nog niet goed genoeg.

Als je nog steeds nieuwsgierig bent, zit je waarschijnlijk regelmatig aan tafels waar iets op het spel staat. Dan buig je je over besluiten die gevolgen hebben voor anderen. Je denkt na over geld, tijd, beleid, veiligheid, kansen. Misschien groot, misschien klein, maar niet vrijblijvend.

Wat ik je wil laten zien, is dit: de meeste besluiten worden niet genomen op het moment dat er wordt gestemd. Ze worden eerder genomen. Ze ontstaan door de opstelling van de stoelen. Door wie als eerste spreekt. Door wat onbesproken blijft. Door de toon van de eerste vijf minuten en de veiligheid die mensen daarna wel of niet voelen om iets te zeggen dat afwijkt. Als je deze omstandigheden eenmaal ziet, kun je ze niet meer niet zien.

Dit boek is geschreven voor iedereen die geen genoegen neemt met 'zo gaat het nu eenmaal'. Voor wie voelt dat gesprekken soms ontsporen zonder dat iemand daar bewust voor kiest. En voor wie wil leren hoe je dat kunt keren.

Het beste idee uit de sociale psychologie ooit²

Het idee waarop dit boek is gebouwd, komt van psycholoog Kurt Lewin (1890-1947), de grondlegger van de sociale psychologie. Gedrag (G), zei Lewin, is het product van iemands persoonlijkheid (P) en de omgeving waarin iemand zich bevindt (O).³ Ons gedrag is niet los te zien van de fysieke en sociale omstandigheden waarin we verkeren.

Denk er even over na: je gedraagt je anders in een overleg met drie collega's dan in een zaal met dertig mensen. Anders in een sauna dan op een verjaardag. Dat is geen toeval; dat is context. En, voegde Lewin eraan toe, wil je gedrag veranderen, probeer dan de omgeving te veranderen, want dan zie je gedrag meebewegen.

$$G = P \times O$$

Figuur 2: De formule van Kurt Lewin.

In dit boek ontleden we die omgeving: de setting waar mensen samenkomen om ideeën uit te wisselen, te discussiëren en besluiten te nemen. De inrichting van de ruimte. De rituelen. De sociale codes. Wie waar zit, wie als eerste spreekt, of presentaties zijn toegestaan. Het is allemaal van invloed op waar het in dit boek over gaat: besluiten nemen.

Ik wil je bewust maken van de dingen die vanzelfsprekend lijken maar dat eigenlijk niet zijn. Mijn stelling is simpel: je kunt die omgeving doelgericht en bewust ontwerpen. Als beslisarchitect maak je met de juiste omstandigheden

bepaald gedrag mogelijk. En als je die omgeving wilt ontwerpen, dan is er een goede en een verkeerde manier.

Eerst de verkeerde manier, de meest gebruikte manier. Als we bepaald gedrag willen zien, dan zijn we steevast geneigd ons af te vragen: hoe krijg ik anderen (of mijzelf) zo ver dat... Maar, zei Lewin honderd jaar geleden al: dat is niet slim.⁴ Verstandiger is je af te vragen: waarom gebeurt het (nog) niet? Als je belemmeringen wegneemt, zul je zien dat er iets of iemand in beweging komt.⁵

Wat belemmert goede beslissingen? In dit boek bespreken we negen belemmeringen:

1. De oplossingsreflex
2. De valkuil van wensdenken
3. Onze afkeer van verlies
4. De stemming aan tafel
5. De woorden die we zeggen en schrijven
6. Het decor waarin we acteren
7. De zoektocht naar aanwijzingen
8. De beperkte tijd die we hebben
9. Het laatste kwartier

Na het lezen van dit boek begrijp je deze belemmeringen. Maar nog beter: je weet ook hoe je ze kunt voorkomen of wegnemen. Overal waar mensen samen aan tafel gaan, informatie uitwisselen en beslissingen nemen, kom je deze belemmeringen tegen: in de woonkamer, in de formatiekamer, in de spreekkamer, in de raadkamer, in de operatiekamer, in de bestuurskamer. Voor dit boek heb ik dan ook met een scala aan mensen gesproken over hoe zij besluiten nemen en daar de optimale omstandigheden voor proberen

te creëren. Ik beloof je geen betere argumenten, scherpere analyses of slimmere meningen. Ik beloof je iets anders: dat je leert zien waardoor gesprekken ontsporen nog vóóordat ze ontsporen. Waarom mensen zwijgen terwijl ze iets weten. Hoe goede intenties toch stilvallen. En vooral: hoe jij, zonder harder te praten of meer te overtuigen, de omstandigheden zo kunt ontwerpen dat betere besluiten vanzelf dichterbij komen.