

## **It's the psychology, stupid!**

*Een pleidooi voor meer breinbesef  
bij beleid en gedrag van de overheid*

Parnassusplein5  
2511 VX Den Haag  
Postbus 19404  
2500 CK Den Haag  
Tel 070 - 340 50 60  
E-mail mail@rvens.nl  
URL www.rvens.nl

Datum  
13 augustus 2015  
Kenmerk  
49.01-818891

### **Introductie**

Overheden vragen burgers om meer te participeren<sup>1</sup> in de samenleving. De verzorgingsstaat was uit zijn jas gegroeid. Klassieke menselijke opgaven als zorg voor naasten belandden soms te eenvoudig op het bord van instituties. Dan helpt het als burgers weer meer actief meedoen in de samenleving. Dit essay richt het vizier op de andere kant van het speelveld. Hoe participeren overheden op hun beurt in de samenleving? Praktiseren zij wat zij preken? Werken zij ook aan hun eigen gedrag? Realiseren zij zich wat hun gedrag teweeg brengt? We beginnen met twee praktijkvoorbeelden, onder het motto *show, don't tell*.

#### *Ruis op de lijn*

Dakloze Amsterdamse jongeren spraken samen over schulden. Achteloos legde één van hen uit wat je hulpinstanties vooral niet moet vertellen: *Zeg nooit dat je contact hebt met je ouders, want dan moet je weer thuis gaan wonen.* Als hun eigen kracht wordt bestraft, ontkennen zij het bestaan van hun sociale netwerk. En zeggen zij: *ik heb niemand, ik zie niemand, niemand kan me helpen*<sup>2</sup>. Want ze denken: *als het zo gaat, bekijk het maar!*



<http://hvoquerido.nl>. NB: niet één van deze jongeren

Een kwart van de gemeenten schrapt de vergoeding voor huishoudelijke hulp<sup>3</sup>. Vaak zonder zorgvuldig onderzoek. Vooral kleinere gemeenten, zoals Katwijk, Stadskanaal en Oosterhout. *Dat mag zo niet*, schreef staatssecretaris Van Rijn de Tweede Kamer.

Het Rijk geeft gemeenten hiervoor 40 % minder budget. Gemeenten willen niet in rode cijfers komen. Ook als ze dichterbij hun burgers staan. Die burgers maakten met duizenden bezwaar tegen deze kortingen op hun hulp. Zij krijgen het idee dat de overheden meer met zichzelf bezig zijn dan met hun burgers.



Leny poetst haar huls; zij heeft geamputeerde onderbenen. © Marcel van den Bergh / de Volkskrant

Twee voorbeelden van kennelijke mismatches bij het gedrag van overheden en burgers. Wat is hier aan de hand? Want burgers die zich onheus bejegend voelen kunnen de overheid ertussen nemen, of proberen hun gelijk bij de rechter te halen. Zoals kinderen die hun ouders soms de halve waarheid vertellen of - ten einde raad - de kindertelefoon bellen. Hoe kunnen overheden zich zo gedragen dat burgers zich wel fair behandeld voelen?

#### *Menselijke en feilbare burgers*

In dit essay zet ik uiteen waarom de overheid meer breinbesef kan gebruiken. In de afgelopen jaren belichtten de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid<sup>4</sup>, de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur<sup>5</sup>, de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling<sup>6</sup> en de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg<sup>7</sup> de verhouding tussen burger en overheid al met gebruik van nieuwe inzichten uit de *breinkunde*<sup>8</sup>. Zij relativiseren de veronderstelling dat de mens als *homo economicus* steeds rationele keuzes maakt. Zo wegen mensen verlies zwaarder dan winst. Mensen hebben een hekel aan onzekerheid. Zij maken keuzes die anderen ook maken. En beslissen vooral onbewust, vaak met denkfouten. De raden zien kansen en vragen bij *nudging*<sup>9</sup>: het beïnvloeden van (keuze)gedrag door een zetje in de goede richting. Zij bepleiten multidisciplinair overheidsbeleid. Ik verwerk die bevindingen en voeg enkele andere bronnen toe. Een persoonlijke pleidooi om beleidsmakers verder te interesseren voor de waarde van breinkennis voor hun beleid. En voor hun eigen gedrag.

#### *Andere perspectieven*

Verhoudingen tussen burgers, professionals, instellingen en overheden verschuiven. De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving<sup>10</sup> (RVS) wil hen anders naar hun wereld laten kijken en nieuwe perspectieven bieden. *Door vanzelfsprekendheden aan de orde te stellen, waar nodig taboes te doorbreken, blinde vlekken aan de oppervlakte te brengen en fundamenteel nieuwe manieren van kijken aan te reiken. Met adviezen die kunnen schuren met wat vertrouwd is*<sup>11</sup>.

In die geest gaat dit essay niet alleen over beter begrip voor burgers. Het gedrag van bestuurders en medewerkers van de overheid is onderhevig aan dezelfde menselijke mechanismen, met hun voor- en nadelen. De leuze van Socrates *Ken uzelf* heeft weinig aan waarde ingeboet. Welke drijfveren en vooronderstellingen hebben (on-)bewust invloed op hun keuzes? Slagen zij erin om hun koers te verleggen als deze onbedoelde en ongewenste uitkomsten oplevert? Daarom wil ik twee andere onderwerpen aanstippen: (a) de verhouding tussen leef- en systeemwereld en (b) de metafoer van goed ouderschap.

#### *Bedoeling centraal tussen leefwereld en systeemwereld*

Mensen maken overal afspraken en regels. Van studentenhuis of gezin tot start-up, familiebedrijf of multinationale onderneming, van dorp tot rijksoverheid. Van haren in de doucheput of gedrag aan tafel, tot calamiteitenhandboeken, belastingaangiftes of kwaliteitscontroles. Prima.

Als de balans tussen doel en werking van regels uit het lood raakt, ontstaat het *paarse krokodil*<sup>12</sup> gevoel. Een meisje vergat na het zwemmen haar paarse krokodil.

Hij staat achter in het loket van gevonden voorwerpen. Zonder het invullen, inleveren en verwerken van formulieren – en morgen terugkomen – blijft de krokodil daar voorlopig staan. Zo zijn de regels nou eenmaal.



Wouter Hart<sup>13</sup> en Marius Buiting beschreven hoe de leefwereld in organisaties het onderspit kan delven, als de denkrichting wordt verdraaid van de oorspronkelijke bedoeling naar systeemwereld. Dit fenomeen speelt ook tussen burger en overheid. De RVS zal later uitgebreider ingaan op vragen over leefwereld en systeemwereld. In dit essay staat hierover de psychologische invalshoek centraal.

#### *De metafoor van goed ouderschap*

Joost Kampen<sup>14</sup> presenteerde een sterke analogie tussen ouderschap en leiderschap in zijn proefschrift over verwaarloosde organisaties. Psychologische processen op micro, meso en macroniveau vertonen naar mijn idee belangrijke overeenkomsten. Ik trek zijn benadering daarom door in een redenering over vergelijkbare werkzame principes<sup>15</sup> bij succesvol gedrag als ouder, als leidinggevende en als overheid. Duurzaam succes van gezag hangt af van een - situationele passende - combinatie van betrokken steun (responsiviteit) en heldere begrenzing. Evenals ouders doen bestuurders en leidinggevers van bedrijven of overheden er soms goed aan om keuzes te heroverwegen. Op basis van eigen reflectie en op basis van debat en tegenspraak.

#### *Auteur en titel*

Ik schreef dit essay als een populair wetenschappelijk betoog over ons onbewuste en bewuste brein, bij het einde van mijn werk bij de RVS. Met een pleidooi voor gedrag van de overheden in de geest van goed ouderschap. En tips voor films als extra's. Een selectie met persoonlijke voorkeuren.

En dan nog de titel. Tijdens de race om het presidentschap met president Bush in 1992 raakte kandidaat Clinton met de slogan *It's the economy, stupid!* de gevoelens van kiezers over de recessie. Mogen debaters over de relaties tussen burger en overheid, leef- en systeemwerelden en goed overheidsschap voortaan vaker denken: *It's the psychology, stupid!*

#### *De opbouw*

Paragraaf 1 behandelt het menselijke brein, bewuste en onbewuste processen en de sociale aard van de mens. Paragraaf 2 bekijkt het leven in organisaties vanuit boven- en onderstromen. Paragraaf 3 schetst hoe mensen denkfouten kunnen maken. Van *bobo*<sup>16</sup> tot gewone burger. Paragraaf 4 stipt kwesties in leef- en systeemwerelden aan. Paragraaf 5 bevat de vergelijking tussen goed ouderschap, goed leiderschap en goed *overheidschap*, een zelden gebruikt woord. De slotbeschouwing en enkele dankbetuigingen gaan vooraf aan de bijlagen en de eindnoten.

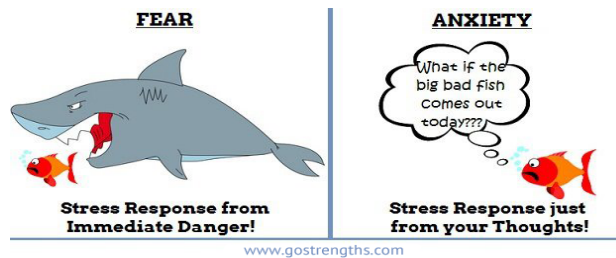
#### *Bert van Raalte*

## 1. Het menselijke brein

*Je slaapt. Een harde knal maakt je wakker. Liet die stomme kat beneden weer een plant van de kast vallen? Dan kan je doorslapen: morgen weer een dag. Of is het een inbreker, zoals laatst bij de burens? Je gaat er dapper op af, of je belt 112 en houdt je stil<sup>17</sup>.*

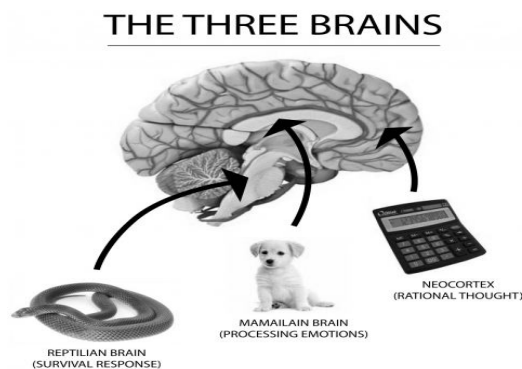
Mensen en dieren kiezen bij acuut gevaar voor een vecht-of-vluchtreactie<sup>18</sup>. Bij acute hevige angst en stress produceert het lichaam veel adrenaline en cortisol. Bloeddruk en hartslag gaan omhoog. Spieren worden gespannen, haren gaan rechtop staan. Pupillen verwijden, oren spitsen. De pijngrens stijgt. Voorbereid op een gevecht of om op de vlucht te slaan. Als het gevaar weg is, herstelt het lichaam de hormonale balans.

*Misschien lig je de volgende nacht – na die knal – minder rustig in bed. Niet meteen reden voor ongerustheid. Wel bij mensen met een angststoornis. Zij kunnen echte en vermeende angst niet meer goed onderscheiden. Daarvoor bestaan effectieve behandelingen. Die doven onterechte associaties of scheppen nieuwe cognitieve aannames.*



Hoe denken mensen eigenlijk? Mensen gedragen zich vaak minder rationeel dan ze denken. Ons brein heeft – kortweg - kenmerken van reptielen, zoogdieren en mensen. Arts en neurowetenschapper Paul D. MacLean<sup>19</sup> ontwikkelde het Triune brain model. Aansprekend in zijn eenvoud, bekritiseerd wegens enkele onvolkomenheden<sup>20</sup>. Ik gebruik zijn visie hier als vereenvoudigde kapstok.

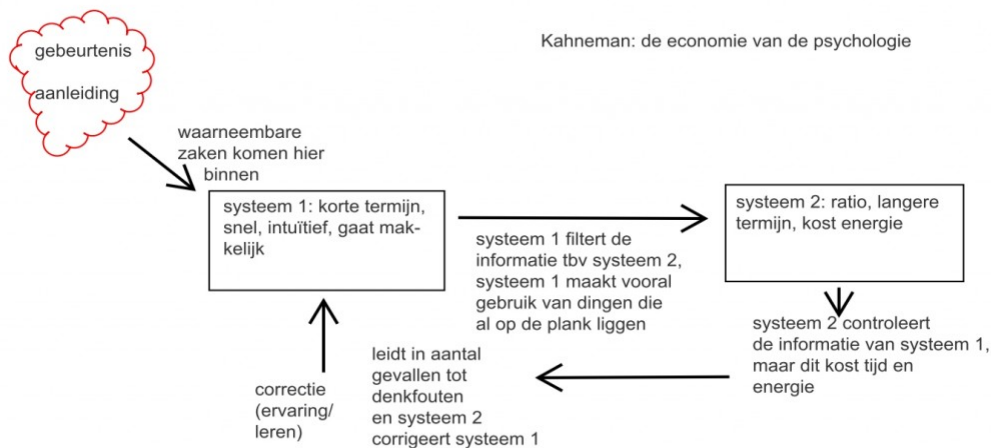
Het ca. 500 miljoen jaar oude instinctieve *reptielenbrein* en het ca. 300 miljoen jaar oude emotionele limbische systeem van het *zoogdierenbrein* zijn actiever dan de jongere, ca. 100.000 jaar oude, rationale *neocortex* met ty-



pisch *menselijke* eigenschappen. Bij onraad slaan instincten aan, bij emoties reageert het limbische systeem, vaak zonder dat we het merken. Dijksterhuis<sup>21</sup> beschreef dat de *processor* van het bewuste brein onvoorstelbaar veel kleiner is dan de werkingscapaciteit van het onbewuste: circa 200.000 maal. Anderen schatten het aandeel van onbewuste processen op 95%. Daarom moeten we zuinig omgaan met de beperkte bewuste capaciteit.

### *Systeem 1 en Systeem 2*

We gebruiken snelle, onbewuste en langzame, bewuste processen in ons brein. Dankzij het werk van Daniel Kahneman<sup>22</sup>, Amos Tversky en anderen weten we tegenwoordig veel meer over deze hersenprocessen. Kahneman onderscheidt Systeem 1 dat snel en onbewust reageert en Systeem 2 dat eerst moet nadenken. Met Systeem 2 ontwikkelen *nerds* algoritmen en maken mensen bewuste, logische keuzes. Geautomatiseerde bewuste processen belanden in Systeem 1. Denk aan leren fietsen of Spaans spreken, een ingestudeerde gitaarsolo spelen of hersenkrakers oplossen. Systeem 1 kan het bewuste denken van Systeem 2 beïnvloeden met denkfouten.



Rudy van Stratum, economie van de psychologie, [www.stratumstrategie.nl](http://www.stratumstrategie.nl)

Systeem 1 fungeert om te overleven in een vijandelijke omgeving, tijd te besparen of op nieuwe ideeën te komen. Systeem 2 kost meer tijd en energie. Maar weloverwogen denken kan daarmee nieuwe mogelijkheden ontsluiten en verklaren. In de verhouding tussen snel en langzaam denken is het snelle denksysteem doorgaans de baas. Beide systemen hebben voordelen en nadelen.

	System 1	System 2
Characteristics	<b>Fast</b> <b>Effortless</b> <b>Unconscious</b> <b>Triggers emotions</b> <b>Associative</b> <b>Looks for causation</b> <b>Looks for patterns</b> <b>Creates stories to explain events</b>	<b>Slow</b> <b>Effortful</b> <b>Conscious</b> <b>Logical</b> <b>Deliberative</b> <b>Can handle abstract concepts</b>
Advantages	<b>Speed of response in a crisis</b> <b>Creativity through associations, so good for expansive thinking</b> <b>Easy completion of routine or repetitive tasks</b>	<b>Allows reflection and consideration of the "bigger picture", options, pros and cons, consequences</b> <b>Can handle logic, maths, statistics</b> <b>Good for reductive thinking</b>
Disadvantages	<b>Jumps to conclusions</b> <b>Unhelpful emotional responses</b> <b>Can make errors that are not detected and corrected, such as wrong assumptions, poor judgements, false causal links</b>	<b>Slow, so requires time</b> <b>Requires effort and energy, which can lead to decision fatigue</b>

<http://electia.co.uk/tag/daniel-kahneman/>

### De baas maakt denkfouten

Nadelen van de voordelen van de snelheid veroorzaken *denkfouten*. Denken kost energie, dus we proberen onze bewuste capaciteit niet te overvragen. We gebruiken vuistregels met voor- en nadelen. Het is handig om snel te beslissen als je gevaar ziet naderen. Je hoort die klap beneden in huis of je ziet buiten iedereen hard wegrennen. Bij loos alarm was de eerste ingeving niet de beste. Zo kunnen ingevingen van Systeem 1 ons op het verkeerde been zetten. Vaak ongemerkt. Dit fenomeen komt in hoofdstuk 3 uitgebreider ter sprake. Nu eerst de vraag of de mens een sociaal dier is.

### Cultuur en natuur bij sociaal gedrag

Will Tiemeijer<sup>23</sup> werkt bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Hij schreef over de psychologie van het beslissen in *Hoe mensen keuzes maken*. Sociaal gedrag biedt voordelen bij aanpassing aan eisen van de omgeving. Mensen zeggen dat ze energie willen besparen om het milieu, kosten en moraliteit. Nolan<sup>24</sup> c.s. toonden aan dat informatie over het gedrag van



buurtgenoten een grotere invloed had op hun gedrag. Expliciete voorschriften over wat je hoort te doen, *injunctieve normen*, hebben minder impact dan *descriptieve normen* die mensen baseren op waarneming van gedrag van anderen. Combinatie van deze normen werkt het beste.

Uit spelexperimenten blijkt dat mensen *free riders* die alleen voor zichzelf gaan, bestraffen met *altruistic punishment*, zelfs al kost het hen zelf geld. Mensen hechten – in allerlei culturen – aan eigen belang (met een schuin oog naar het gedrag van de bureu) en aan beïnvloeding van het gedrag van degenen die er in hun ogen een potje van maken.

Het simplistische beeld van de evolutietheorie als een zelfzuchtige overleving is achterhaald. Mensen konden het grootste deel van hun evolutie samen beter tegenover vijanden optreden. Mensen zijn daarom *sociale dieren*. De leuze *Samen voor ons Eigen*<sup>25</sup> van Jacobse en Van Es speelde hierop in. De *inclusive fitness*-theorie kent veel empirische ondersteuning voor de redenering dat genen mensen uit *welbegrepen eigenbelang* zo programmeren dat ze ook voor hun naasten zorgen. De theorie van *wederkerig altruïsme* van Trivers<sup>26</sup> toont aan dat pro sociaal gedrag ook geldt buiten de familiekring, bij adaptieve voordelen als wederdiensten. Dit geldt vooral bij langdurige relaties. Identificatie en bestraffing van profiteurs moet mogelijk zijn. Er zijn ook aanwijzingen over bredere werking van deze mechanismen. Primatoloog Frans de Waal<sup>27</sup> stelt dat mensen en mensapen in de loop van de evolutie hebben geleerd om anderen te helpen. Veel is nog onbekend. Sociaal gedrag en altruïsme lijken echter niet alleen cultureel bepaald te zijn.

Uitsluiting en afwijzing leiden tot stress, want mensen kunnen slecht tegen chronisch isolement. Neuropsycholoog David Rock<sup>28</sup> bestudeert het menselijk gedrag in werkorganisaties. In hersenonderzoek kan men activiteit van hersenen driedimensionaal zichtbaar maken. *Functional Magnetic Resonance Imaging* (fMRI) is een MRI-techniek met gebruik van het principe van kernspinresonantie. Sociale en fysieke pijn tonen via een fMRI<sup>29</sup> vergelijkbare activiteit in bepaalde hersengebieden. Volgens Rock ontstaan bij samenwerking en beïnvloeding betere resultaten door meer rekening te houden met menselijke behoeften aan status, zekerheid, autonomie, verbondenheid en eerlijkheid. Mensen zoeken toenadering bij beloning en nemen afstand bij bedreiging. Zoals die dakloze jongeren en de ouderen die naar de rechter stappen.



*Spiegelneuronen* lijken een voorname rol te spelen in het sociale karakter van de mens. Zij reageren niet alleen op het individu, maar ook op gedrag en emoties van anderen. De neuropeptide *oxytocine* verbindt ons met anderen, onder meer bij plezierige aanrakingen. Kunstmatige toediening van oxytocine leidt tot socialer gedrag. Het bestaan van spiegelneuronen en de werking van oxytocine gelden als sterke aanwijzingen dat mensen van nature geneigd zijn tot sociaal gedrag.

Externe stimulering van sociaal gedrag kan averechts uitwerken. *Crowding out* treedt op als mensen zich in hun intrinsieke motivatie miskend voelen. Zoals bij de introductie van een vergoeding van \$25 bij een Amerikaanse bloedbank om het aantal donoren te verhogen. Er volgde daarentegen een daling van 23%. Het doneren van bloed veranderde van vrijwillige liefdadigheid in een betaalde handeling. Toen de donoren in termen van geld gingen denken, vonden ze \$25 te weinig. Ook sancties kunnen contraproductief werken, door ondermijning van het onderlinge vertrouwen. Wat in onze waarneming in een bepaalde situatie normaal is, bepaalt ons gedrag in hoge mate.

### *Typisch menselijke behoeften?*

Frans de Waal beschreef in *Chimpanseepolitiek*<sup>30</sup> de rol van macht en seks bij mensapen, in hun kolonie in Burgers Dierenpark in Arnhem. Tijdens jarenlange observaties zag hij hun manipulaties, hun sluwe manoeuvres en de onderlinge samenwerking bij een gemeenschappelijke vluchtpoging. De chimps onderscheiden goed en slecht gedrag. Daarvoor gelden beloningen en straffen. De leider kan zich door hun gemeenschapszin handhaven door respect, in plaats van intimidatie en machtsvertoon. Wie het boek las, ziet in iedere organisatie processen als op de apenrots, van het vlooiën van bovengeschikten tot het wegduwen van zwakkeren. Ze blijven ook leren.

### **Chimpansees halen drone neer**<sup>31</sup>



Type op YouTube: *Chimps drone*

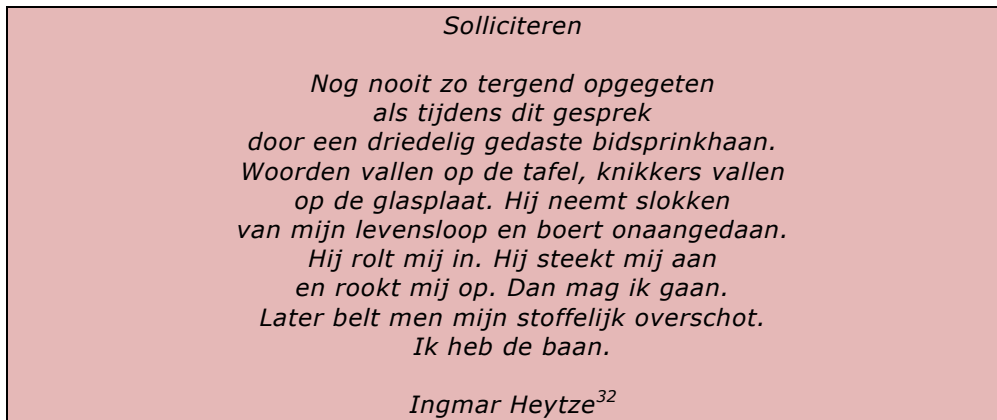
Op 10 april 2015 wilde *Burgers' Zoo Natuurlijk* met een drone en een GoPro vanuit de hoogte spectaculaire opnames maken. De intelligente mensapen ontdekten het spionerende vliegtuigje direct en bewapenden zich met lange stokken. Eén chimpansee liet de drone ogenschijnlijk rustig opnames maken. Toen de drone te dichtbij kwam, sloeg ze snel toe met een lange stok. Na deze voltreffer kwam de drone naar beneden, waar de groepsgenoten de 'prooi' overmeesterden. De camera bleef draaien, met bijzondere beelden.

### *Tussenstand en vooruitblik*

Het voorgaande leert ons dat het menselijk brein instinctief, emotioneel, onbewust en bewust reageert. Mensen zijn sociale dieren die op elkaars gedrag letten. Wat zien we in organisaties?

## 2. Mens en organisatie

We ervaren onbewuste processen per definitie niet bewust. Daarom is het lastig om je een voorstelling te maken van wat mensen *onder hun motorkap* ervaren. Bij een sollicitatie bijvoorbeeld.



De organisatiekunde kent meerdere manieren om naar mensen in organisaties te kijken. Van de machinebureaucratie van Taylor en de motivatietheorie van Maslow tot de instrumentele overheersing van Weber. Gareth Morgan<sup>33</sup> presenteerde in de jaren tachtig acht metaforen over organisaties. Zij staan voor verschillende zienswijzen die elk plus- en minpunten hebben.

Important elements of Gareth Morgan's "Images of Organization" (1986)

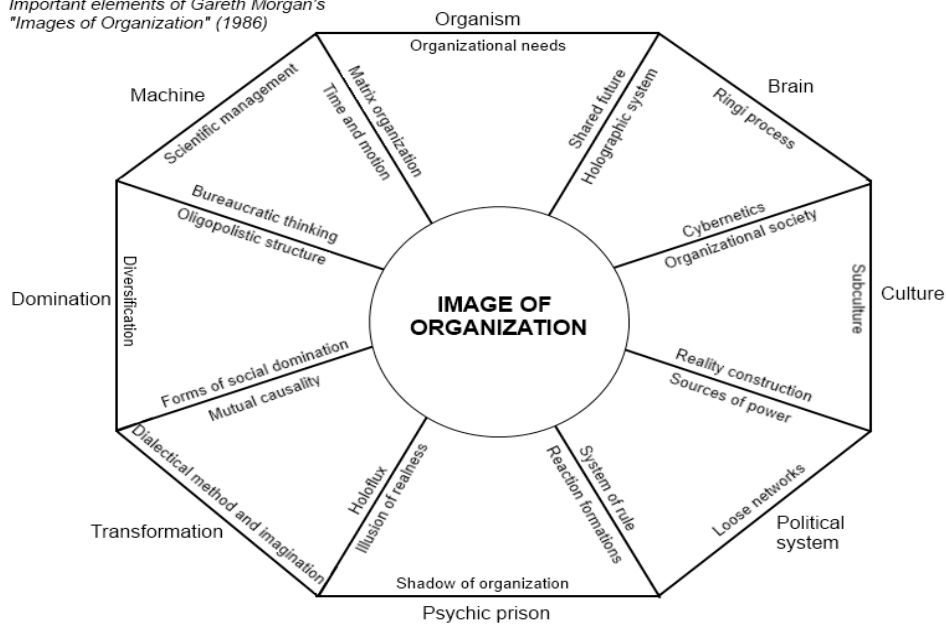


Image of Organization, based on Gareth Morgan's Images of Organization, modified by Benjamin Seeberger (2012)

Rob van Es<sup>34</sup> bewerkte dit model en voegde een onderscheid naar boven- en onderstroom toe. Bijlage 1 bevat een afbeelding van de acht metaforen, met Van Es' typering over bewustzijn, doelen, belangen en waarden.

### Bovenstroom en onderstroom

Van Es typeert de *bovenstroom* van organiseren als het zichtbare deel van de organisatie dat in het teken staat van het bedrijfsmatig denken over doelen, plannen, budgetteren, instrumenteren, controleren, bijsturen en evalueren: alle pogingen om het organisatieproces rationeel te beheersen.



Hier plaatst hij de metaforen:

1. machine - efficiency
2. politiek - macht, status en aanzien
3. cultuur - normeren, binden en besturen
4. hersenen - leren en continuïteit

De bovenstroom is bewust (er is voor gekozen), rationeel (met argumenten) en directief (wordt aangestuurd). Hier kan de *managementillusie* optreden: de gedachte dat we organisatieprocessen naar believen kunnen beheersen.

De onderstroom gaat over menselijke emoties, intuïties en instincten.

Hier plaatst hij de metaforen:

1. organisme - balans en overleven
2. moraliteit - billijkheid en solidariteit
3. zelfrestrictie - overtuigingen en vertrouwdheid
4. flux - onbevangen veranderen

De onderstroom is onbewust (niet weloverwogen gekozen), irrationeel (zonder eenduidige argumenten) en associatief (ontstaat en groeit spontaan). Kenmerken zijn menselijke behoeften aan zelfstandigheid, billijkheid, erkenning, vertrouwdheid en geborgenheid op basis van intuïtie, instinct en emotie.

#### *Tussenstand en vooruitblik*

In deze paragraaf zagen we de onbewuste en bewuste processen uit paragraaf 1 terug in organisaties. Overigens spelen emotionele drijfveren en patronen ook in de bovenstroom een rol. In paragraaf 1 bleek dat het bewuste brein over een klein werkgeheugen beschikt. Ezelsbruggen helpen ons vaak goed. En regelmatig van de wal in de sloot. Daarover meer in de volgende paragraaf.

### 3. Oplossingen vinden, denkfouten en mogelijke gevolgen

Mensen kunnen van alles onthouden. Teksten, beelden, kleuren, geluiden, geuren en gevoelens. Soms gebruiken we een ezelsbruggetje. Of leggen we een knoop in de zakdoek, om iets echt niet te vergeten. Toch gaat er wel eens wat mis.



#### De kunst van het vinden

Tversky en Kahneman introduceerden in 1972<sup>35</sup> het begrip *cognitive bias* (denkfout). Zij verklaarden menselijke verschillen in beoordeling en besluitvorming vanuit de *heuristiek*<sup>36</sup>, de kunst van het vinden. Heuristieken (*ezelsbruggen*) zijn intuïtieve, speculatieve strategieën van mensen om bepaalde problemen op te lossen. We leren ze gebruiken in specifieke situaties. Ze garanderen niet altijd een oplossing. Heuristieken geven algemene richtlijnen over mogelijke oplossingen. Dat kan ons veel tijd en moeite besparen door de oplossingen te beperken tot de – volgens ons – meest kansrijke. De meeste heuristieken gebruiken we onbewust.

Je kunt op drie manieren tot heuristieken komen. Met *inductie* (van het bijzondere naar het algemene), met *deductie* (van het algemene naar het bijzondere) en met gebruik van *analogie* (van het ene algemene naar het andere algemene). Elke taak heeft heuristische mogelijkheden. Hoe meer ervaring met een taak, hoe beter mensen goede heuristieken kunnen ontwikkelen. Zo gebruikt de heuristiek mentale snelkoppelingen, een kortere alternatieve route, snellere inschattingen als mogelijkheden bij onzekere voorvallen. Hersenen kunnen heuristieken eenvoudig berekenen.



Heuristieken kunnen falen door *overtuigingen* van mensen over hoe iets er moet uitzien om representatief te zijn voor een bepaald proces. Of door *beschikbaarheid*: door factoren met invloed op de toegankelijkheid van een geheugenspoor, door verbeelding en door persoonlijke vooringenomenheid. Denkfouten kunnen verder ontstaan door een beperkte verwerkingscapaciteit tegenover de complexiteit, door sociale invloed, door desinteresse wegens irrelevantie of door mentale ruis, met of zonder opzet, intern of extern.

#### Denkfouten

Niemand is perfect, maar het is goed om te weten hoe je denkfouten kunt voorkomen of beperken. Drie voorbeelden van denkfouten die we kunnen maken. Burgers, bobo's en uitvoerders: iedereen.

Kees Kraaijeveld en Suzanne Weusten<sup>37</sup> beschrijven in *Helder denken* onder meer deze klassiekers:

1. *Overhaaste generalisatie*: Marokkaanse Nederlanders moeten uit ons land gezet kunnen worden, want zij zijn zo bovengemiddeld crimineel dat deze maatregel gerechtvaardigd is. *Tip: vraag naar specifieke gevallen.*

2. *Erna, dus erdoor*: de kwaliteit van de thuiszorg is gedaald door de marktwerking, want die kwaliteit is gedaald sinds de marktwerking. *Tip: is er echt oorzakelijk verband?*
3. *Hellend vlak*: vroege screening van ongeboren kinderen op genetische afwijkingen kan leiden tot screening van minder ernstige afwijkingen en uiteindelijk tot het aborteren van een foetus met een verkeerde haarkleur. *Tip: zijn uiterste gevolgen aannemelijk?*

#### *Psychologische oorzaken van denkfouten*

Vooringenomenheid scheelt tijd, comfort en voorspelbaarheid. Wel zo plezierig. Vaak handig. Soms schadelijk. Er zijn veel manieren waarop ons brein de mist in kan gaan. Hier 7 bekende voorbeelden, met *gecursiveerde tips*. Bijlage 2 bevat een lijst met meer voorbeelden.

1. *Fundamentele attributie*. Mensen zijn geneigd om gedrag van anderen toe te schrijven aan hun karakter in plaats van de omstandigheden. Een variant is de *self serving bias*: succes komt door jou, tegenslag door anderen of door omstandigheden. *Check andere meningen*.
2. Het *beschikbaarheidseffect* leidt tot verkeerde inschattingen. Mensen herinneren zich recente ervaringen of feiten relatief beter. Je kijkt meer naar wat in het oog springt. Zo kunnen deze indrukken ons meer beïnvloeden dan we ons realiseren, zakelijk en persoonlijk. *Zoek (meer) gegevens*.
3. Door het *halo-effect* koppelen we één positieve eigenschap van iemand aan – nog niet bekende – andere eigenschappen. Een aardige dokter zal vast goed opereren, immers? *Wantrouw zulke ingevingen, ook in het omgekeerde geval*. Het *horn-effect* doet het omgekeerde.
4. *Groepsdenken* kan gevaarlijk uitpakken en komt veel voor. Wat soms functioneel kan zijn – alle neuzen dezelfde kant op, in de hitte van de strijd – kan op andere momenten heel schadelijk zijn. Mensen blijken hun meningen aan te passen aan die van andere groepsleden, zelfs als ze zeker van hun zaak zijn. Zij onderdrukken eigen twijfels en mijden tegenspraak. Soms met enorme gevolgen. *Organiseer tegenspraak, ook in jezelf!*
5. Vermindering van *cognitieve dissonantie* helpt bij spanningen tussen gedrag en strijdige informatie. We herzien onze opvattingen als dat beter uitkomt. Wel zo rustig, als je *smokkelt* tijdens een dieet. *Stel je liever open voor nieuwe informatie*.
6. Daniel Kahneman verwoordde de *kokerillusie* als volgt: *Niets in het leven is zo belangrijk als je denkt dat het is wanneer je er over denkt*. De kans dat je een loterij wint of de kans dat je favoriete kandidaat de verkiezingen wint. *Denk eens aan wat anders, in dat geval*.
7. Slecht nieuws komt veel krachtiger binnen dan goed nieuws, door de *negativity bias*. Tegenover één negatieve beoordeling moeten minstens vijf complimenten staan om de balans te herstellen. Afkeer van verlies (*verliesaversie*) is een krachtige drijfveer. *Onderscheid korte en lange termijn*.



Denkfouten kunnen bijna onbegrijpelijke gevolgen veroorzaken. Dat toont de volgende analyse.

#### *Hoe ver kun je gaan?*

Ori en Rom Brafman<sup>38</sup> beschrijven in *Onderstroom* de drang tot zeer irrationeel gedrag. Met de vliegcrash op Tenerife als centrale casus. In 1977 bots-

ten daar twee vliegtuigen op het vliegveld<sup>39</sup>. 583 mensen kwamen om het leven. De grootste vliegtuigramp zonder terroristische aanslag. Oude journaalbeelden staan op YouTube([https://youtu.be/x5vHP\\_N1OFg](https://youtu.be/x5vHP_N1OFg)), gevolgd door een analyse van National Geographic. In bijlage 3 een ruime samenvatting van het verhaal van de auteurs. Hier een korte selectie.

*Jacob van Zanten was een zeer ervaren en vooraanstaande piloot. Onverwachts moest hij met zijn Jumbo uitwijken naar Tenerife, door problemen op zijn bestemming. Hij wilde per se voorkomen dat zijn passagiers, de bemanning en hij een nacht op Tenerife zou moeten blijven. Hij voorzag te weinig hotelkamers, domino-effecten bij andere vluchten en schade voor zijn smetteloze reputatie. Maar er zat van alles tegen. Onderbezetting en afleiding bij lokale verkeersleiders, toenemende mist en een verkeerd geparkeerde Amerikaanse Jumbo op de enige startbaan. Hij besloot te vertrekken, zonder toestemming en bij slecht zicht. Met dramatische gevolgen. Hoe kon dit gebeuren?*



*Hij wilde hoe dan ook niet verliezen. **Verliesaversie** is een sterke impuls. Hij belande in een **tunnelvisie**: hij moest en zou vertrekken, ten koste van alles. De copiloot was in die jaren niet in positie voor krachtige tegenspraak. NB: dat is sindsdien - gelukkig - veranderd. Zonder deze **tegenspraak** kon zelfs het hoofd van de afdeling veiligheid bij de KLM in de fout gaan.*

#### Intermenselijke escalatie bij conflicten

Menselijke interactie kan heilzaam werken. Interactie kan echter ook uit de hand lopen. Zoals bij conflicten. De KLM gezagvoerder raakte individueel de weg kwijt. Tussen (groepen) mensen kan ook escalatie van gevoelens optreden. Dan kunnen mensen tot gedrag komen waarbij extreme emoties de baas zijn en waarbij hun objectieve belangen steeds meer uit beeld raken. Mediation kan soms helpen.



Figuur 1 Escalatieladder Glasl

Tijdens het schrijven van dit essay dreigde een *Grexit*: vertrek van Griekenland uit de Europese Unie. Uitspraken van hoofdrolspelers begin juli 2015 tonen een wending die mediators doet denken aan de *escalatieladder van Glasl*<sup>40</sup>. Tijdens de eerste fase van een conflict staat de redelijkheid doorgaans op de voorgrond. Partijen zien het conflict als een probleem om samen op te lossen.

In de tweede fase ontstaat verharding met fixatie op eigen standpunten, gevolgd door harde eisen aan de tegenpartij. Het conflict verandert in een strijd die winnaars en verliezers moet krijgen.

Leiders van de EU en Griekenland dreigden te belanden in de gevaarlijke derde fase waarin men niet langer begrip heeft voor de belangen van de andere partij. *Met op scherp staande politieke ego's, geëmotioneerde achterbannen en ingewikkelde besluiten. De kans op ongelukken neemt dramatisch toe*, aldus de Amerikaanse minister Jack Lew<sup>41</sup>. *Men is elkaar tot enkele miljarden genaderd, terwijl bij mislukking wereldschade van honderden miljarden dreigt.*

Partijen zien het conflict als totale oorlog die desnoods alleen verliezers zal kennen. De redelijkheid kan dan het onderspit delven tegenover gevoelens van wrok, woede en haat. In het uiterste geval deinst men niet meer terug voor extreme gevolgen. Zelfs slimme mensen op hoge posten, met grote staven. Ondanks kundige adviezen van het Internationaal Monetair Fonds over de noodzaak van schuldverlichting. Soortgelijke processen voltrekken zich in de leefwereld van gewone mensen, met familiedrama's na uit de hand gelopen gezinsproblemen. Of in de omgang tussen gemeenten en burgers over vergoeding van huishoudelijke hulp.

Zware kost. Bekijk *Duel at the Mall*<sup>42</sup> op YouTube als wat luchtigers: <https://youtu.be/NBvysuewIOs>. Escalatie kan een aparte video opleveren.

#### *Denkfouten voorkomen of verminderen*

Je kunt denkfouten beter zien, als je ze kent. Eerder bij anderen, dan bij jezelf, overigens. Vaak kunnen je hersens een *reset* gebruiken door eerst ergens een nacht over te slapen. Tussen meerdere mensen kunnen het gebruik van een time-out en vooral ook tegenspraak betere keuzes mogelijk maken. Met alle neuzen dezelfde kant op mis je soms je doelwit.



<https://pbs.twimg.com/media/B3YFTIzYAAPUhb.jpg>

Denkfouten zijn van alle tijden. Neem *defensieve projectie*: iemand anders bekritisieren, maar eigen gebreken niet opmerken, oftewel de splinter in het oog van de ander zien, maar niet de balk in het eigen oog (Mattheüs 7:3-5).

#### *Tussenstand en vooruitblik*

Het is een hele kunst om je kennis en ervaring te gebruiken bij het oplossen van problemen. Je kunt verkeerde koppelingen leggen. Psychologische oorzaken kunnen je zicht op de werkelijkheid vertroebelen. Mensen kunnen dan uit balans raken, individueel of in relatie met anderen.

Veel bestuurders en medewerkers van (overheids-)instanties zijn primair met hun eigen agenda bezig. Zij realiseren zich niet altijd wat dat gedrag bij burgers kan oproepen. Mensen voelen meer dan ze zich realiseren en denken minder rationeel dan gedacht. Zij hechten aan faire omgang en zij kijken af bij hun omgeving. Wat betekent dit voor hun relaties met overheden en systeemwerelden?



#### 4. Leefwerelden en systeemwerelden

Wat gebeurt er als burgers zich niet serieus genomen voelen? Bij de introductie kwamen de dakloze jongeren en de kortingen bij thuiszorg al langs. Hier twee andere voorbeelden. Daarna volgen enkele passages over leef- en systeemwerelden.



Een stadhuis in het midden van het land

De hoogbejaarde moeder van een bevriende oud-collega verhuisde naar een andere gemeente. Zij had sinds enkele jaren hulp aan huis. Hoe zou dat voortaan gaan? Een ambtenaar belde haar zoon: "het *keukentafelgesprek* is in het stadhuis, we zitten krap in onze tijd". Wat denkt de lezer: gingen zij samen, ging hij alleen of gingen ze helemaal niet praten aan de gemeentelijke keukentafel?

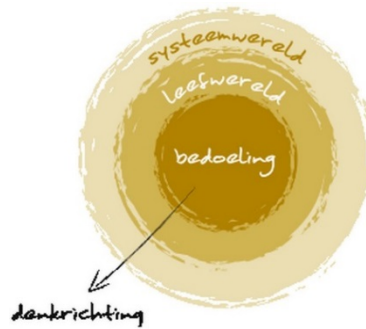
Gemeenten voeren gesprekken met burgers om de institutionalisering van het gewone leven een halt toe te roepen. En inderdaad, soms schoot de verzorgingsstaat door bij het standaard verstrekken van hulp. Met nadelige gevolgen voor de inzet van burgers door henzelf en voor elkaar. Vandaar de keuze voor keukentafelgesprekken met burgers om te bespreken wat er aan de hand is en wie wat kan doen. Er zijn voorbeelden van creatieve uitkomsten van dergelijke gesprekken. Burgers ervaren zulke gesprekken echter als een dictaat, als zij - letterlijk of figuurlijk - bij een *gemeentelijke kruisje* moeten tekenen. Bij de realisatie door gemeenten dreigen mooie bedoelingen op de achtergrond te belanden door de huiver voor financiële problemen wegens de parallelle bezuinigingen en een te grote focus op hun gemeentelijke hemd dat nader is dan de rok van de burger. Met als gevolg dat burgers een deel van de keukentafelgesprekken ervaren als een dictaat over hoe zij met minder hulp toe kunnen. Mijn oud-collega ging met frisse tegenzin alleen naar het stadhuis. Letterlijk en figuurlijk een uitwedstrijd. En die wil je niet spelen, zoals Pieter Winsemius<sup>43</sup> al schreef.

Even een zijstap naar wederwaardigheden van zorgprofessionals. Zij ervaren soms dezelfde mechanismen bij instanties. Zo lieten zorgverzekeraars huisartsen *tekenen bij het kruisje*, omdat ze niet met alle individuen kunnen onderhandelen en marktverstoring door onderlinge verbanden verboden is. Gevolg: ergernis, onbegrip en veel minder draagvlak voor gezamenlijke ambities als vervanging van dure door goedkopere zorg. Er is onderzoek op komst over eventuele aanpassingen. De onrust is nog niet verdwenen of vergeten.

Bij burgers en zorgprofessionals kan hun gedrag verschillen van de bedoelingen van bepaalde regelingen. Zo zijn sommige medisch specialisten eerder geneigd onderzoeken over te doen omdat zij voor *productie* worden betaald. Sommige burgers konden de *verleiding* niet weerstaan om een deel van een persoonsgebonden budget in de familiekring te besteden. Ook als familieleden activiteiten voor hun familielid verrichten die je tot informele zorg kunt rekenen.

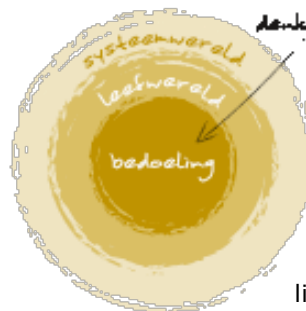
### Bedoeling centraal

Wouter Hart en Marius Buiting beschreven de balans tussen leef- en systeemwerelden door de *bedoeling* van organisaties als vertrekpunt te nemen. Op de schouders van auteurs als Habermas<sup>44</sup>, overigens. Die bedoeling zien zij als perspectief en referentiepunt voor het handelen. Het gaat om het doel waarvoor een organisatie is opgericht. Bijvoorbeeld het behandelen van zieken, het ondersteunen van ouderen, het onderwijzen van kinderen of het geven van juridische bijstand. Dat perspectief, de reden voor het bestaan van de organisatie, moet richting geven aan het handelen van de professionals. En voor de leiding, lijkt mij.



Het is de kunst om deze principes zo te verwoorden dat ze bij professionals gaan en blijven leven. Het gaat er om dat de organisatie waarde toevoegt aan het leven van de klant. Daarom dienen de klant en zijn omgeving als *eigenaar* centraal te staan. Het werken aan optimale service moet de focus zijn bij performanceverbetering. Hart en Buiting vragen meer aandacht voor eigenaarschap, een goede leerstrategie, directe feedback, high trust - low tolerance en vereenvoudiging van wat te veel of te complex dreigt te worden in de systeem- en de leefwereld.

Zij stellen dat deze verhouding wordt *draaid* als de centrale *denkrichting* omgekeerd. Dat voelt net zo onplethet lezen van deze tekst die wordt door een rafelige afbeelding in het systeemwereld is een zeer waarde die ons leven gemakkelijker kan die de neiging heeft om te groot te kunst is om de systeemwereld eenden en ondersteunend aan de bedoelstemwereld wordt geregeerd door allerlei vormen van 'verantwoording'. Verantwoording voegt op zich geen waarde toe. De behoefte aan control kan op gespannen voet staan met het bereiken van resultaten, aldus Hart en Buiting.



verwordt zierig als onderbroken midden. De volle wereld maken maar worden. De voudig te houling. De systeemvormen van 'verantwoording'.

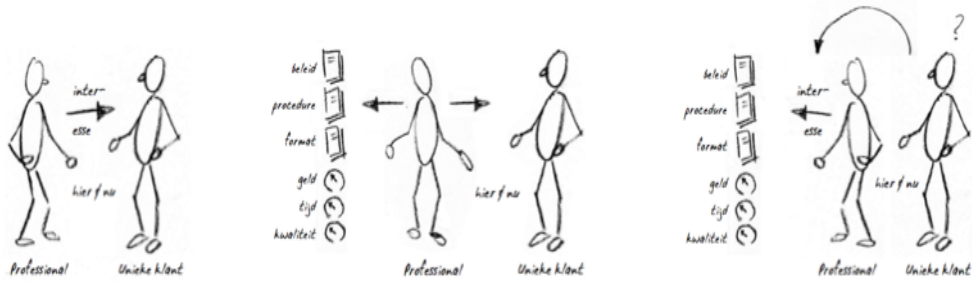
### Volle of beperkte communicatie

De termen leefwereld en systeemwereld werden populair door de Duitse filosoof Jürgen Habermas. Hij zag de leefwereld als de wereld buiten organisaties. Hij beschreef hoe de systeemwereld de leefwereld *koloniseert*. Hoogleeraar Harry Kunneman<sup>45</sup> stelt dat organisaties bestaan uit een combinatie van leefwereld en systeemwereld. Hij ziet de systeemwereld als dat wat buiten de eigen invloedssfeer is vastgelegd en het vrije handelen blokkeert.

Beiden zien wel ruimte voor *volle communicatie* tussen mensen in de leefwereld, maar niet in de systeemwereld. In de systeemwereld verhouden mensen zich niet als mens tot elkaar, maar met verkorte communicatie rondom een 'contract'. Zoals bij de beperkte communicatie bij de kassa van de supermarkt. Zulke beperkte communicatie kan pijnlijke situaties geven, als het ontbreken van volle communicatie onterecht geschiedt.

Hart en Buiting zien meer mogelijkheden voor eigen keuzes dan Habermas en Kunneman. Zo kunnen professionals situationeel verschillende afwegingen maken over de mate waarin ze meer of minder in contact staan met hun unieke klant of met hun regels: beleid, procedures, format, geld, tijd en kwa-

liteit. Hun bestuurders en managers kunnen daarin richting geven. Hun klanten kunnen er op reageren. Toeschouwers kunnen tegenspraak bieden. Die zienswijze lijkt mij productiever. Hart tekent graag ter verduidelijking. Onder de tekening een aanvullende tekst, voor de leesbaarheid.



1. Interactie tussen professional en unieke klant, met interesse, in het hier en nu. 2. De professional pendelt tussen beleid, procedures, formats, geld, tijd en kwaliteit van zijn systeemwereld en zijn unieke klant in het hier en nu. 3. De professional keert zich af van zijn klant, door voorrang voor zijn systeemwerkelijkheid.

Recent hebben auteurs als Jos van der Lans<sup>46 47</sup>, Pieter Hilhorst<sup>48</sup>, Nico de Boer<sup>49</sup> en Wouter Mensink<sup>50</sup> bijdragen geleverd en degenen gekruist over al dan niet juiste interpretaties van het gedachtegoed van Habermas. Daar ga ik hier niet op in. De RVS zal de thematiek van leef- en systeemwereld binnenkort uitvoeriger behandelen.

#### Tussenstand en vooruitblik

In deze paragraaf gaven we een indruk over verkeerde schakelingen tussen systemen van overheden of werkorganisaties met burgers of medewerkers. Dat gebeurt als de bedoeling van een regeling of het doel van een organisatie wordt overwoekerd door complexe regelingen. Of door andere prioriteiten. Daarom nemen we nu eerst een kijkje in de wondere wereld van gemeentelijke trams, metro's en bussen.

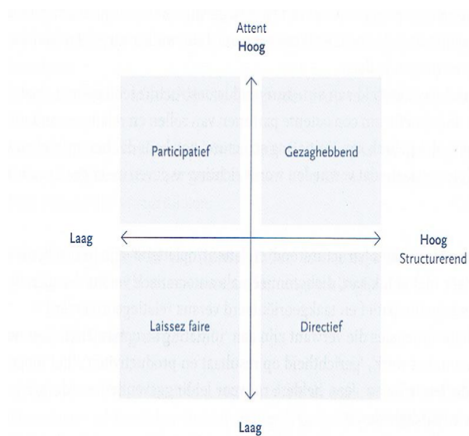
## 5. Goed ouderschap als metafoor voor goed leiderschap en overheidschap

### *Na rare fenomenen op zoek naar verklaringen*

Joost Kampen verbaasde zich als extern organisatieadviseur over de gang van zaken in het Amsterdamse Gemeentelijk Vervoer Bedrijf (GVB). Hij zag merkwaardige gebeurtenissen. Zoals de trambestuurder die na afloop van de dienstregeling zijn meubels in de tram had gezet en met enkele maten zijn verhuizing naar de andere kant van de stad wilde regelen (mondelijke mededeling). Of werkoverleggen waarbij de anciënniteit van medewerkers de kans op gunstige vakantieperiodes bleek te bepalen. En hoog verzuim, onvoorspelbare besluitvorming, groepsdruk, grensoverschrijdend gedrag dat wordt toegedekt, geslotenheid en veel meer.

Hij zocht in vakliteratuur naar verklaringen over dergelijke verschijnselen. In de literatuur van zijn vakgebied ontbrak het woord dat hij zocht: *verwaarlozing*. De pedagogische literatuur gaf daarentegen talloze hits. Zo kwam hij op de analogie tussen goed ouderschap en goed leiderschap.

De pedagogiek onderscheidt vier *opvoedingsstijlen*<sup>51</sup>: de autoritaire, de toegeeflijke, de verwaarlozende en de autoritatieve (gezaghebbende). Ze verschillen in de mate van responsiviteit (ondersteuning en betrokkenheid) en de mate waarin eisen worden gesteld en controle plaats vindt: kaderstelling.



Kampen combineerde deze inzichten in zijn proefschrift met dimensies van *leiderschap*<sup>52</sup>. Zo kwam hij op vier *stijlen* met verschillen in *attentie* en *structurering*: directief, participatief, verwaarlozend en gezaghebbend.

De *directieve* leider bepaalt wat nodig is en draagt medewerkers op dit uit te voeren.

De *participatieve* leider geeft medewerkers ruimte, zoekt draagvlak, doet een beroep op hun kwaliteiten en biedt weinig kaders of structuur.

De *verwaarlozende* leider verzuimt om structuur te scheppen en negeert

behoeften en kwaliteiten van medewerkers.

De *gezaghebbende* leider geeft medewerkers naar vermogen verantwoordelijkheid met structuur en begeleiding. Deze leider is alert op de doelen van de organisatie en op de behoeften van de medewerkers.

### *De menselijke maat in leven en systemen: privé, privaat en publiek*

Zoals je organisaties geen hand kunt geven, geldt dat eveneens voor systemen. Mensen maken systemen en maken keuzes over systemen, in hun eigen leven, in de organisatie waarin zij actief zijn en in verhoudingen tussen overheden en burgers. Vaak zijn het andere mensen die iets over jou hebben bedacht. Dat begint in je jeugd als je ouders zeggen dat je jouw tanden moet poetsen. En laten weten hoe laat je weer thuis wordt verwacht. In organisaties van gelijken beslis je samen over de manier waarop je met elkaar en met de buitenwereld omgaat. In de talrijke organisaties met bazen en ondergeschikten, beslissen de leidinggevenden en hun staven over regelsystemen die medewerkers in acht moeten nemen. Zo ook bij overheden met wetten, regels en uitvoeringspraktijken.

In essentie werken dezelfde principes in persoonlijke, private en publieke verhoudingen. Regels hebben hun nut. Ze werken beter naarmate betrokkenen die regels als redelijk, gedeeld en onvermijdelijk ervaren. Ze werken slechter als betrokkenen de regels en de daaraan verbonden besluitvorming ervaren als *over en zonder mij*. En als regelsystemen overmatig veel ruimte

innemen waardoor zij de *bedoeling* (in de geest van Wouter Hart) overwoeren.

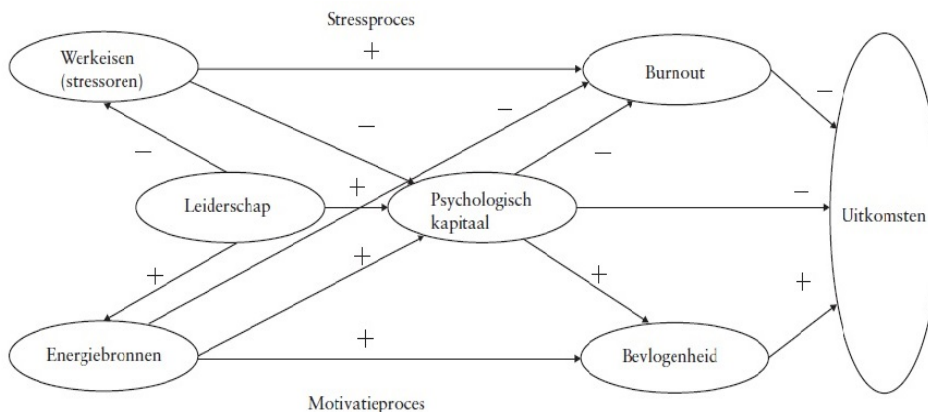
Kinderen gedijen het beste als hun *ouders* zich om hen bekommeren, hen tijd en aandacht geven en grenzen stellen aan wat zij wel en niet toestaan. Te grote toegeeflijkheid (verwennen) en gebrek aan aandacht (*laissez faire*) leiden tot onzekerheid, onvoldoende hechting en mogelijke gedragsproblemen. Overmatig directief, autoritair ouderschap staat open communicatie en zelfstandigheid in de weg. Dat kan leiden tot stiekem gedrag en meer afstand binnen de relatie.

In *werkorganisaties* staan leidinggevendenden voor de verantwoordelijkheid om juiste keuzes te maken over leiderschapsstijlen en -instrumenten die passen in een gegeven situatie. Doorgaans biedt *gezaghebbend leiderschap* het beste perspectief. In sterk verwaarloosde organisaties is veelal tijdelijk een meer directieve opstelling nodig. Onder gelijken kan een participatieve stijl functioneel zijn. De *laissez faire* stijl levert doorgaans veel schade op.



<http://independentaudit.com/leadership-is-a-subtle-art>

Recent psychologisch onderzoek van de hoogleraren Wilmar Schaufeli en Toon Taris<sup>53 54</sup> over werk en welbevinden onder de Nederlandse beroepsbevolking ondersteunt deze inzichten. Zij gebruiken als theoretisch kader het Job Demands-Resources model dat internationaal kan bogen op ruime empirische steun. Het psychologisch kapitaal van werknemers en *bevlogen leiderschap* vervullen centrale rollen. Dergelijk leiderschap appelleert aan fundamentele basisbehoeften van werknemers aan verbondenheid, autonomie en competentie. Zoals de passage over David Rock in paragraaf 2.



*Uitgebreid Jobs Demands-Resources model*

*Overheidsorganisaties* en aanverwante instanties die burgers serieus nemen, boeken betere resultaten en krijgen meer positieve feedback. Dat kan op verschillende manieren. Van het *niet leuker, maar wel gemakkelijker* maken van de Belastingdienst tot het beter informeren over wegwerkzaamheden en mogelijke vertragingen door Rijkswaterstaat. Luisteren naar ervaringen en voorkeuren van burgers en hen heldere kaders stellen: dat gebeurt in de rechterbovenhoek van het schema van Joost Kampen. Zo licht Pieter Winsemius het rapport van WRR *Vertrouwen in burgers toe: niet producten zijn belangrijk, maar mensen*. Hij zag – naast goede voorbeelden - vier drempels die verandering verhinderen. Als de *korte termijn* domineert boven de lange termijn, ontbreken tijd en prioriteit om burgers te betrekken. Prestatieaf-



spraken of verkeerde deregulering zijn voorbeelden van *remmende structuren en systemen*. *Cultuur* met schurende logica's die maken dat er geen collectief begrip ontstaat. En vooral: gebrek aan *rugdekking* door bazen voor trekkers en verbinders. Aan de andere kant ziet hij initiatieven van burgers die overheden en bedrijven moeilijk kunnen negeren. Nieuwe vormen van democratie die verhoudingen kunnen omkeren. Of structureel kunnen ontworpen, zoals Steven de Waal<sup>55</sup> onlangs beschreef. Combinatie van de inzichten van Joost Kampen en Pieter Winsemius bevat naar mijn idee goede ingrediënten voor goed *overheidschap*, een nog weinig gebruikte term.

Vertegenwoordigers van overheden die vooral met zich zelf bezig lijken doen denken aan bestuurders van werkorganisaties die te veel *buiten spelen* of ouders die niet naar hun kinderen omkijken, omdat ze hun handen vol hebben aan eigen sores of eigen genot. Wmo<sup>56</sup> consultants die burgers oproepen voor keukentafelgesprekken in hun gemeentelijke kantoor, nodigen niet uit tot samenwerking tussen burgers en hun persoonlijke omgeving en publieke opgaven. Gemeenten die de situatie van hun hulpbehoevende ouderen niet in ogenschouw nemen nog minder. Evenals hulpverleners die dakloze jongeren ertoe brengen om contacten met hun familie te verzwijgen. Zij zullen op den duur slechtere resultaten behalen, als de afnemer sluitpost is. Mensen zijn



geen ezels, zoals Dirk-Jan de Bruijn<sup>57</sup> schreef in zijn boek over ervaringen bij rijksdiensten als Rijkswaterstaat. Dienaren van de overheid kunnen een voorbeeld nemen aan het persoonlijke leiderschap van de moeder van Ray Charles, die jong blind werd.

Zie de trailer van de film Ray op YouTube

## Slot en dank

In dit essay verkende ik het vraagstuk *welke psychologische principes van belang zijn in relaties tussen overheden en burgers*. Mensen denken minder rationeel dan ze vermoeden: burgers en dienaren van overheid. Niemand wil er tussen genomen worden. Mensen hechten aan eerlijkheid en autonomie. De ramp op Tenerife en de escalatieladder van Glasl tonen hoe ver mensen kunnen gaan: bij vermeende belangen of als wrok, woede en haat regeren. Om de kans op denkfouten te verkleinen of hun gevolgen te beperken moet je soms een denkpauze inlassen en vooral tegenspraak en interactie opzoeken.

Verhoudingen in werkorganisaties en tussen burgers en overheden raken uit balans als systemen het zicht op de bedoeling gaan ontnemen. Door een tumorachtige groei van die systemen of door een te grote focus op niet goed begrepen eigenbelang. Vandaar mijn pleidooi voor *interactieve leiderschapsstijlen* bij de opvoeding, in werkorganisaties en tussen overheden en burgers.

Overheden en adviesraden doen er goed aan om meer breinkundige inzichten bij hun werk te betrekken. Dat kan prima. Door *neurale plasticiteit*<sup>58</sup> hebben onze hersenen een blijvende vaardigheid om te veranderen en zich aan te passen aan de omgeving. Onze hersenen veranderen *dagelijks*, ons hele leven.

Psychologen werken onder andere in de gezondheidszorg, bij onderwijs, in bedrijven en als onderzoekers. Zij gebruiken inzichten uit diverse scholen. Met dynamische of gedragsgerichte accenten, met nadruk op systeem of individu, met de focus op cognitieve processen of vanuit een biopsychosociaal model. Steeds vaker gaat men eclectisch te werk. Er bestaat geen superieure benadering die altijd de beste resultaten geeft. Ik maakte in dit essay een eclectische selectie.

Natuurlijk zijn er veel manieren om de werkelijkheid te doorgronden. Met economie, sociologie, informatica, ethiek, rechtsgeleerdheid, geneeskunde, verpleegwetenschappen, et cetera. Maar ook met psychologie en hersenwetenschappen. Daarom: *It's the psychology, stupid!*

Ik dank voorzitter Pauline Meurs en directeur Theo Hooghiemstra van de RVS die mij de gelegenheid gaven om de laatste periode van mijn werk bij de RVS vooral te besteden aan dit essay. Mijn collega's Jasper Zuure, Flip van Sloten, Albertine van Diepen, Willemijn van der Zwaard, Nicole van Wetten en Bart van de Gevel gaven waardevolle feedback op eerdere versies.




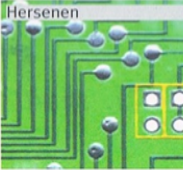




### *Over de auteur*

Hij studeerde klinische psychologie aan de RU Groningen, met arbeids- en organisatiepsychologie als tweede richting. Hij was zestien jaar werkzaam voor innovaties in de Amsterdamse zorg.

Hij was twintig jaar actief als extern organisatieadviseur in de zorgsector. Hij werkte vanaf 2010 vijf jaar voor en bij de Inspectie van de Gezondheidszorg, waarvan anderhalf jaar via detachering bij de RVZ en de RVS.

Hij is geassocieerd met Van de Bunt adviseurs en lid van de Raad van Toezicht van HVO-Querido. Bereikbaar via [bvraalte@xs4all](mailto:bvraalte@xs4all).

**Bijlage 1 Acht metaforen van organisaties, naar Images of Organization van Gareth Morgan**

<b>Bovenstroom</b> Rationeel Bewust Directief	<b>Machine</b> 	<b>Politiek</b> 	<b>Cultuur</b> 	<b>Hersenen</b> 
Doel	Beheersing Kosteneffectiviteit	Macht Status	Normeren Homogeniseren	Organisatieleren voor continuïteit
Belangen	Financieel Economisch	Strategisch Psychologisch	Antropologisch Sociologisch	Kenniseconomisch Ecologisch
Waarden	Efficiency van primaire proces	Aanzien/succes in netwerken	Gebondenheid Bestuurbaarheid	Concurrentiepositie
<b>Onderstroom</b> Emotioneel Onbewust Associatief	<b>Organisme</b> 	<b>Moraliteit</b> 	<b>Zelfrestrictie</b> 	<b>Flux</b> 
Doel	In balans blijven of komen	Moreel verantwoord handelen	Vasthouden aan eigen overtuigingen	Openstaan voor verandering Zelf vormgeven
Belangen	Overleven als individu/groep	Zelfrespect Respect voor anderen	Status quo Zelfbehoud	Flexibiliteit Ontwikkeling
Waarden	Gezondheid Zelfstandigheid Vrijheid	Billijkheid Gemoedsrust Solidariteit	Geborgenheid Zelfbevestiging Vertrouwdheid	Alertheid Onbevangenheid Originaliteit

Rob van Es. *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer, 2008

## Bijlage 2      Psychologische oorzaken van denkfouten

1. *Zelfoverschatting* is een te groot vertrouwen in je eigen oordeel en kwaliteiten. De meeste mensen durven daardoor risico's te nemen. Dat kan functioneel zijn. Maar kunnen zich ook flink vergissen, zoals leidinggevers die slecht met kritiek kunnen omgaan. *Zoek dus feedback.*
2. *Fundamentele attributie.* Mensen zijn geneigd om gedrag van anderen toe te schrijven aan hun karakter in plaats van de omstandigheden. Een variant is de *self serving bias*: succes komt door jou, tegenslag door anderen of door omstandigheden. *Check andere meningen.*
3. *Het beschikbaarheidseffect* leidt tot verkeerde inschattingen. Mensen herinneren zich recente ervaringen of feiten relatief beter. Je kijkt meer naar wat in het oog springt. Zo kunnen deze indrukken ons meer beïnvloeden dan we ons realiseren, zakelijk en persoonlijk. *Zoek (meer) cijfers.*
4. Door het *halo-effect* koppelen we één positieve eigenschap van iemand aan – nog niet bekende – andere eigenschappen. Een aardige dokter zal vast goed opereren, immers? *Wantrouw zulke ingevingen, ook in het omgekeerde geval.*
5. Het *horn-effect* doet het omgekeerde: een lelijke, stotterende sollicitant kan vast niet goed zingen. Tot soms het tegendeel blijkt.
6. *Groepsdenken* kan gevaarlijk uitpakken en komt veel voor. Wat soms functioneel kan zijn – alle neuzen dezelfde kant op, in de hitte van de strijd – kan op andere momenten heel schadelijk zijn. Mensen blijken hun meningen aan te passen aan die van andere groepsleden, zelfs als ze zeker van hun zaak zijn. Zij onderdrukken eigen twijfels en mijden tegenspraak. Soms met enorme gevolgen. *Organiseer tegenspraak, ook in jezelf!*
7. *Gehoorzaamheid* is de individuele variant van het groepsdenken. Mensen kunnen uit volgzaamheid extreme keuzes maken. Mildere versies komen veel voor. Verantwoordelijk zijn voor je eigen doen en denken is niet gemakkelijk, zo is bewezen.
8. Door de *hindsight bias* geloven we dat we het altijd al wisten. Achteraf lijkt de wereld een stuk voorspelbaarder dan vooraf. Nog een snuffje selectief geheugen, en klaar is Kees. *Leg je voorspelling vooraf vast, of neem eigen succes met korrels zout.*
9. Vermindering van *cognitieve dissonantie* helpt bij spanningen tussen gedrag en strijdige informatie. We herzien onze opvattingen als dat beter uitkomt. Wel zo rustig, als je *smokkelt* tijdens een dieet. *Stel je liever open voor nieuwe informatie.*
10. Door de *informatiefout* hebben we de neiging om in een onzekere situatie steeds meer informatie te zoeken. Ook als die informatie geen toegevoegde waarde heeft. *Less is more, in zulke gevallen.*
11. Daniel Kahneman verwoordde de *kokerillusie* als volgt: *Niets in het leven is zo belangrijk als je denkt dat het is wanneer je er over denkt.* De kans dat je een loterij wint of de kans dat je favoriete kandidaat de verkiezingen wint. *Denk eens aan wat anders, in dat geval.*
12. Slecht nieuws komt veel krachtiger binnen dan goed nieuws, door de *negativity bias*. Tegenover één negatieve beoordeling moeten minstens vijf complimenten staan om de balans te herstellen. Afkeer van verlies (*verliesaversie*) is een krachtige drijfveer. *Onderscheid korte en lange termijn.*
13. Door *selectieve waarneming* luisteren voorbijgangers niet naar een beroemde, casual geklede musicus waarvoor ze in een concertzaal veel zouden willen betalen. *Filter je data niet te snel.*
14. Tot slot de *representativiteitsfout*: het conflict tussen heuristiek en logica. Linda is een slimme vrijgezel en afgestudeerde filosofe van 31 jaar met een hekel aan sociale onrechtvaardigheid. Is Linda een bankbediende (A)

of is Linda een bankbediende die actief is in de vrouwenbeweging (B). 85 % van de deelnemers aan een experiment verkozen optie B, al was optie A veel waarschijnlijker.

*Naar: Suzanne Weusten, Hoe we ons voor de gek houden, ABC van denkfouten. Amsterdam: De Argumentenfabriek, 2013.*



### **Bijlage 3    Psychologische analyse van de vliegramp op Tenerife in 1977**

#### *De aanloop*

De passagiers van de KL 4805 waren in handen van een van de meest ervaren piloten ter wereld. Gezagvoerder Jacob van Zanten was door zijn aandacht voor details, zijn methodische aanpak en zijn onberispelijke staat van dienst dé man om leiding te geven aan het veiligheidsprogramma van de KLM. De luchtvaartmaatschappij pronkte met zijn staat van dienst. Een advertentie in een tijdschrift met de glimlachende gezagvoerder sprak boekdelen: 'KLM: de piloten die punctualiteit mogelijk maken.'

Op weg van Amsterdam naar het vliegveld van Las Palmas op de Canarische eilanden verliep de vlucht met voorbeeldige precisie. Het schema was simpel: landen op Las Palmas, brandstof tanken en met nieuwe passagiers naar Amsterdam. Toen berichtte de luchtverkeersleiding dat het vliegveld van Las Palmas door een bomaanslag tot nader order gesloten zou blijven. Kalmte was geboden. Van Zanten had net een cursus van zes maanden gegeven over hoe op te treden in situaties als deze. De gezagvoerder gaf gehoor aan het bevel om vijftig zeemijlen van de oorspronkelijke bestemming te landen en zette koers naar Tenerife. Daar zette hij zijn toestel om 13.10 uur aan de grond naast andere toestellen die naar Tenerife moesten uitwijken.

#### *De ontwikkeling*

Het vliegveld van Tenerife had één landingsbaan. De gezagvoerder raakte bezorgd over de verplichte rusttijd. Hij concludeerde dat hij uiterlijk om 18.30 uur moest opstijgen. Door de rustperiode konden problemen ontstaan. Op Tenerife stond geen bemanning klaar om het toestel terug te vliegen. Honderden passagiers zouden een nacht vast komen te zitten. De luchtvaartmaatschappij zou hen onder moeten brengen. Er waren niet genoeg hotelkamers op het eiland. Door een vertraging op Tenerife zouden diverse KLM-vluchten uitvallen. Begrijpelijk dat Van Zanten gestrest raakte en alles deed om tijd te winnen.

Hij hield de passagiers aan boord, zodat hij meteen kon opstijgen als het vliegveld van Las Palmas weer open zou gaan. De luchtverkeersleiding van Tenerife kampte met acuut personeelsgebrek. De luchtverkeersleiders stonden op het punt om op de radio naar een voetbalwedstrijd te luisteren. Twintig minuten na de landing kreeg Van Zanten bericht dat hij de passagiers van boord moest laten. Het kon wel even duren. Twintig minuten werden een uur. Hij overlegde met zijn bemanning en vroeg zijn hoofdkantoor hoeveel tijd hij had vóór de verplichte rusttijd. Het uur aan de grond was inmiddels twee uur geworden.

Hij besloot brandstof te tanken op Tenerife om een halfuur uit te sparen bij de terugvlucht vanuit Las Palmas. Dit werkte averechts. Het vliegveld op Las Palmas was weer open. Het was te laat om met tanken te stoppen, een proces van vijftig minuten. Toen het vliegtuig eindelijk kon vertrekken, gooide dichte mist roet in het eten. Van Zanten was er nu nog meer op geband om te vertrekken. De mist werd dikker en het zicht was nog maar 300 meter: hij kon het eind van de startbaan niet meer zien. Van Zanten wist dat wanneer de mist nog dikker zou worden, de luchtverkeersleiding het vliegveld van Tenerife zou sluiten. Hij beseftte dat de kans om weg te komen uit Tenerife met de minuut kleiner werd. Het was nu of nooit: tijd om te vertrekken.

Hij deed iets wat volstrekt niet bij hem paste. Hij startte de motoren en taxiede de startbaan op. 'Wacht,' zei de copiloot in opperste verwarring. 'We hebben nog geen toestemming van de verkeerstoren.' 'Dat weet ik,' zei de gezagvoerder, terwijl hij de remmen in werking stelde. 'Vraag ze maar om toestemming.' De copiloot nam contact op met de verkeerstoren en kreeg toestemming voor het vliegplan. De verkeerstoren zei niet dat het vliegtuig

mocht opstijgen. Van Zanten was zo vastbesloten om op te stijgen dat hij de motoren op volle toeren liet draaien en over de startbaan raasde.

#### *De afloop*

Een Pan Am 747 stond op de startbaan. Het was onmogelijk om te stoppen of uit te wijken. Van Zanten trok de neus van het vliegtuig de lucht in, terwijl de staart nog over de grond sleepte en een regen van vonken veroorzaakte. De neus van zijn vliegtuig miste de geparkeerde 747 op een haar na. Toen alles goed af leek te lopen, raakte de onderkant van de romp de bovenkant van het Pan Am-toestel die openscheurde. Het KLM-toestel explodeerde en schoof vijfhonderd meter over de baan. Van Zanten, zijn bemanning en alle passagiers kwamen om.

#### *De gebruikelijke analyse*

Een internationaal team van deskundigen onderzocht het bewijsmateriaal, ondervroeg ooggetuigen en bestudeerde de vluchtreorders om de oorzaak van de ramp te achterhalen. De experts sloten een mechanische fout of terroristische aanslag uit. Het andere vliegtuig was bij het taxiën op een verkeerde plek terecht gekomen. De dichte mist was een van de oorzaken van de ramp. Van Zanten kon het Pan Am-toestel niet zien. De Pan Am-piloot kon hem niet zien. De luchtverkeersleiders zagen beide toestellen niet. De verkeersleiding had personeelsgebrek en de verkeersleiders waren afgeleid.

Toch zou de ramp nooit hebben plaatsgevonden als Van Zanten niet was opgestegen zonder toestemming van de verkeersleiders. Waarom nam deze kundige piloot zo'n onverantwoorde beslissing? De onderzoekers concludeerden dat Van Zanten gefrustreerd was. Maar gefrustreerd zijn is één ding; je helemaal niet houden aan het protocol en niet denken aan veiligheid zijn een heel andere zaak. Van Zanten was een ervaren piloot en goed in zijn vak. Hoe kon hij alle regels overboord gooien terwijl er zoveel op het spel stond?

#### *De psychologische analyse*

Behalve de mist en het overvolle vliegveld brachten psychologische krachten Van Zanten van het pad van de rede af. Eerst wilde hij de passagiers aan boord houden om tijd te besparen. Naarmate de vertraging langer ging duren, doemde er een groter potentieel verlies op. Toen een overnachting vrijwel onvermijdelijk leek, wilde Van Zanten dit verlies zo monomaan vermijden dat hij niet alleen alle andere overwegingen negeerde, maar ook zijn gezond verstand en jaren van training.

De verliezen die Van Zanten probeerde te voorkomen, waren de gevolgen van de voorgeschreven rustperiode: de kosten van het onderbrengen van alle passagiers, de kettingreactie van vertraagde vluchten en de smet op de reputatie van een piloot die altijd op tijd is. Zijn reactie op een mogelijk verlies was disproportioneel heftig. Hij was extra vatbaar voor het nemen van een risico, omdat er zoveel op het spel stond.

***Verliesaversie*** is alleen al een sterke impuls. In combinatie met **tunnelvisie** ontstaat er een nog sterkere macht die invloed uitoefent op ons denken en onze besluitvorming. Ten derde begon de copiloot tegen te sputteren maar houdt hij zijn mond als de piloot doorzet. Zonder de **tegenspraak** van een afremmer ontrolt zich een dodelijke reeks gebeurtenissen. Van Zanten was een gerespecteerd gezagvoerder. Hoe kon je een besluit in Hoe kon je een besluit in twijfel trekken dat genomen was door het hoofd van de afdeling veiligheid bij de KLM?

*Naar: Brafman, O. en R. Onderstroom, de onweerstaanbare drang tot irrationeel gedrag. Amsterdam: Maven publishing, 2010.*

## Eindnoten

- <sup>1</sup> <http://www.nationaalkompas.nl/participatie/wat-is-participatie/>
- <sup>2</sup> Jos van der Lans en Pieter Hilhorst, Eigen kracht ontkracht, Groene Amsterdammer, 9 oktober 2014
- <sup>3</sup> De Volkskrant, 15 juli 2015.
- <sup>4</sup> De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. De menselijke besliser, Den Haag/Amsterdam: University Press, 2009, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Vertrouwen in burgers, Den Haag/Amsterdam: University Press, 2012, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Met kennis van gedrag beleid maken. Den Haag/Amsterdam: University Press, 2014 en <http://www.burgerkrachtindrenthe.nl/pieter-winsemius-over-wrr-rapport-vertouwen-in-burgers/>.
- <sup>5</sup> De Raad voor de leefomgeving en infrastructuur. Doen en laten, effectiever milieubeleid door mensenkennis. Den Haag: Rli, 2014.
- <sup>6</sup> De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. De verleiding weerstaan, grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid. Den Haag: RMO, 20
- <sup>7</sup> Leo Ottes. Theorie en praktijk van menselijk gedrag in een solidair zorgstelsel, achtergrondstudie voor de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. Den Haag: RVZ, 2013.
- <sup>8</sup> Breinkunde: gedragseconomie, psychologie en neurowetenschappen
- <sup>9</sup> Thaler, R.H. en C.R. Sunstein. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press, New Haven, CT, 2008.
- <sup>10</sup> De RVS komt voort uit de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling en de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.
- <sup>11</sup> Conceptwerkagenda RVS voor de eerste raadsperiode, 17 juli 2015.
- <sup>12</sup> Zie <https://www.youtube.com/watch?v=mJipJwDPJ-g>
- <sup>13</sup> Hart, W. Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling. Deventer: Kluwer, 2012.
- <sup>14</sup> Kampen, J. Verwaarloosde organisaties. Deventer: Kluwer, 2012.
- <sup>15</sup> Zie voor het begrip werkzaam principe Bertels, M. Een evaluatiestramien voor innovatieve projecten, in Mur-Veenman, I.M. en Schrijvers, A.J.P. (red.) De toets der kritiek. Ervaringen met evaluatieonderzoek in de gezondheidszorg. Lochem: De Tijdstroom, 1989 en Implementatiekunst, Gids voor realistisch veranderen, Kuhlman, M. en Hoogendoorn, B. Schiedam: Scriptum management, 2008.
- <sup>16</sup> Ruud Gullit, uit ergernis over de naar zijn idee te prominente aanwezigheid van bestuurders van de voetbalbond tijdens het Europees kampioenschap voetbal in 1988. Het Surinaamse woord bobo betekent sufferd. Misschien speelde deze betekenis ook een rol. [https://nl.wikipedia.org/wiki/Bobo\\_%28sportbestuurder%29](https://nl.wikipedia.org/wiki/Bobo_%28sportbestuurder%29)
- <sup>17</sup> Samenvatting van casus over mindsets uit Kessels, R., Eling, P., Ponds, R., Spikman, J., & van Zandvoort, M. Klinische neuropsychologie. Amsterdam: Boom, 2012
- <sup>18</sup> <https://nl.wikipedia.org/wiki/Vecht-of-vluchtreactie>
- <sup>19</sup> MacLean, Paul D. The triune brain in evolution: role in paleocerebral functions. New York: Plenum Press, 1990.
- <sup>20</sup> Een samenvatting van recentere inzichten. Het ruggenmerg regelt eenvoudige reflexen. De hersenstam: ingewikkeldere reflexen, de motoriek van oog, tong, keel, kauwen en gezicht en de vitale functies. De kleine hersenen: de controle en automatische piloot van de overige motoriek. De middenhersenen: schakelstation thalamus en het autonome zenuwstelsel, hypothalamus. De grote hersenen gaan over de controle van de motoriek. Het limbische systeem bestuurt ons geheugen en emoties. Met de neocortex kunnen we integreren, nadenken, beramen en sturen.
- <sup>21</sup> Dijksterhuis, A. Het slimme onbewuste: denken met gevoel. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 2008.
- <sup>22</sup> Kahneman, D. Ons feilbare denken. Thinking fast and slow. Amsterdam: Business Contact, 2011.
- <sup>23</sup> Tiemeijer, W.L. Hoe mensen keuzes maken, de psychologie van het beslissen. Amsterdam: University Press, 2011.

- 
- 24 Nolan, J.W., P.W. Schulz, R.B. Cialdini, N.J. Goldstein en V. Griskevics  
(2008) 'Normative social influence is underdetected', *Personality and social  
psychology bulletin* 34, 7: 913-923.
- 25 Het motto van de Tegenpartij van Kees van Kooten en Wim de Bie:  
<https://www.youtube.com/watch?v=YwLTCIphMLc>
- 26 Trivers, R.L. (1971) 'The evolution of reciprocal altruism', *Quarterly Review  
of Biology* 46: 35-57.
- 27 Waal, F. de. *Van nature goed: over de oorsprong van goed en kwaad in  
mensen en andere dieren*. Amsterdam: Contact, 2005 en Waal, F. de. *Een  
tijd voor empathie: wat de natuur ons leert over een betere samenleving*.  
Amsterdam: Contact, 2009.
- 28 Rock, D. *Your brain at Work, strategies for overcoming Distraction, regain-  
ing focus and working smarter all day long*. New York: HarperCollins, 2009.
- 29 Rock, D. *Managing with the brain in Mind*. *Strategy + business* issue 56,  
2009.
- 30 Waal, F. de. *Chimpansee-politiek*. Amsterdam: Becht, 1982.
- 31 [https://youtu.be/Z\\_zw8h4epQM](https://youtu.be/Z_zw8h4epQM)
- 32 <http://www.gedichten.nl/nedermap/gedichten/gedicht/123991.html?zoekresultaat=ja>
- 33 Morgan, G. *Images of organization, derde editie (eerste editie 1986)*. Sage:  
Thousand Oaks, 2006.
- 34 Es, R. van. *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. Deventer:  
Kluwer, 2008.
- 35 Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgement under uncertainty: Heuristics  
and biases*. *Sciences* **185** (4157): 1124-1131. [PMID:17835457](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17835457/).  
[DOI:10.1126/science.185.4157.1124](https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124)
- 36 <https://nl.wikipedia.org/wiki/Heuristiek>.
- 37 Suzanne Weusten, *Hoe we ons voor de gek houden, ABC van denkfouten*.  
Amsterdam, De Argumentenfabriek, 2013. en *Helder denken*, Kees Kraai-  
jeveld en Suzanne Weusten. Utrecht: Kosmos 2010.
- 38 Brafman, O. en R. *Onderstroom, de onweerstaanbare drang tot irrationeel  
gedrag*. Amsterdam: Maven publishing, 2010.
- 39 [https://youtu.be/x5vHP\\_N1OFg](https://youtu.be/x5vHP_N1OFg)
- 40 Brenninkmeijer, A.F.M. et al. *Handboek mediation, 3<sup>e</sup> geheel herziene druk*.  
Den Haag: SDU, 2005.
- 41 *Volkscrant* 11 juli 2015.
- 42 <https://youtu.be/NBvysuewIOs>
- 43 Winsemius, P. *Speel nooit een uitwedstrijd*. Amsterdam: Sijthoff, 1988.
- 44 Habermas, Jürgen. *Theory of Communicative Action Volume One: Reason and the  
Rationalization of Society (Book)*. Translated by Thomas A. McCarthy. Bos-  
ton, Mass.: Beacon Press. 1984
- Habermas, Jürgen. *Theory of Communicative Action Volume Two: Liveworld  
and System: A Critique of Functionalist Reason (Book)*. Translated by  
Thomas A. McCarthy. Boston, Mass.: Beacon Press, 1987.
- 45 Kunneman, H. *Postmoderne moraliteit*. Amsterdam: Boom, 1998.
- 46 [http://www.josvdlans.nl/publicaties/2014-12\\_Groene\\_Amsterdammer-  
De\\_dubbele\\_revolutie\\_van\\_sociale\\_wijkteams.pdf](http://www.josvdlans.nl/publicaties/2014-12_Groene_Amsterdammer-De_dubbele_revolutie_van_sociale_wijkteams.pdf)
- 47 <http://www.josvdlans.nl/weblog.asp?Maand=5&Jaar=2015>
- 48 [http://www.josvdlans.nl/publicaties/2015-01-KING-VNG-Nabij-is-  
beter\\_Hilhorst\\_VdLans.pdf](http://www.josvdlans.nl/publicaties/2015-01-KING-VNG-Nabij-is-beter_Hilhorst_VdLans.pdf)
- 49 Nico de Boer en Jos van der Lans, *Decentraal, de stad als sociaal laborato-  
rium*. Amsterdam: uitgeverij Atlas Contact, 2014.
- 50 [http://www.socialevraagstukken.nl/site/2015/04/30/systeem-en-  
leefwereld-hoe-de-kloof-te-dichten/](http://www.socialevraagstukken.nl/site/2015/04/30/systeem-en-leefwereld-hoe-de-kloof-te-dichten/)
- 51 Maccoby, E.E. en Martin, J.A. Socialization in the context of the family: par-  
ent's child interaction. In: P.H. Mussen (ed.). *Handbook of Child Psychology  
volume IV Socialization, Personality and Social Development*. (p. 1 - 101).  
New York: John Wiley & Sons, 1983.
- 52 Fleischman, E.A. en Harris, E.F. Patterns of Leadership Behavior related to  
Employee Grievances and Turnover: some posthoc reflections. *Personnel  
Psychology* 51: p. 825-834.

- 
- 53 Schaufeli, W.B.(2015). Van burnout tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland [From burnout to work engagement: Work and well-being in the Netherlands], *M&O*, 69, 15-31.
- 54 Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing [The Job Demands-Resources model: A critical review]. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- 55 <http://fd.nl/fd-outlook/1108137/ontwrichtende-burger-komt-onstuitbaar-naderbij>
- 56 Wet maatschappelijke ondersteuning.
- 57 Bruijn, D.J. de, Geen ezels, over inspirerend veranderen in de publieke sector, Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2009.
- 58 Zie <http://www.psyblog.nl/2015/04/16/neurale-plasticiteit-hoe-onze-hersenen-dagelijks-veranderen/>, Kessels, R., Eling, P., Ponds, R., Spikman, J., & van Zandvoort, M. Klinische neuropsychologie. Amsterdam: Boom, 2012 en Sitskoorn, M. Het maakbare brein. Gebruik je hersens en wordt wie je wilt zijn. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 2008.