



# De sociale psychologie van ambtelijke tegenspraak en open dialoog

Hoe zorg je dat een open dialoog wordt gevoerd? Hoe  
verhoog je de kwaliteit van het beslisproces in een groep?

Lotte van Dillen, Hannah de Boer,  
Bernard Bernards  
November 2022



Universiteit  
Leiden  
Instituut Bestuurskunde



Kenniscentrum  
Psychologie en Economisch Gedrag



Universiteit  
Leiden

[www.kcpeg.nl](http://www.kcpeg.nl)



Waarom mensen doen  
wat ze doen

$$\text{Gedrag} = f(P \times S)$$



## OPEN VRAAG



Wat heb jij nodig van je omgeving om je uit te spreken en een open dialoog te voeren?

THEORIE



## **De theorie van tegenspraak/dialogoog**

- Groupthink & conformiteit
- Psychologische veiligheid



## Waarom?

Een groep is “wijs” omdat groepsleden elkaars fouten corrigeren en compenseren (Condorcet & Galton)





## Waarom?

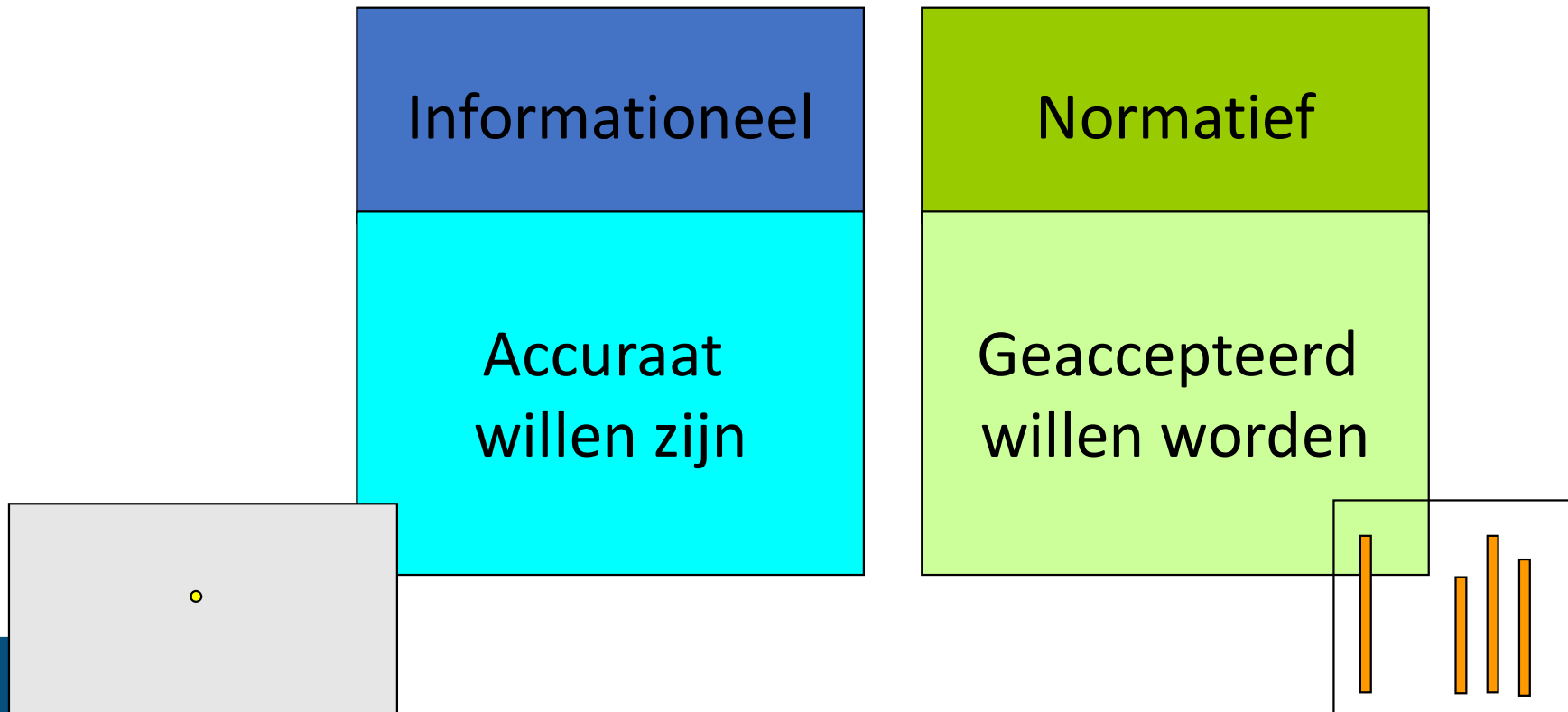
Een groep is “wijs” omdat groepsleden elkaars fouten corrigeren en compenseren (Condorcet)

Onder de voorwaarden dat:

- De juryleden moeten bij een voor-of-tegen beslissing een beter oordeel hebben dan het opgooien van een muntje.
- Ze mogen zich niets van het oordeel van de andere jury-leden aantrekken. De oordelen moeten geheel onafhankelijk zijn.

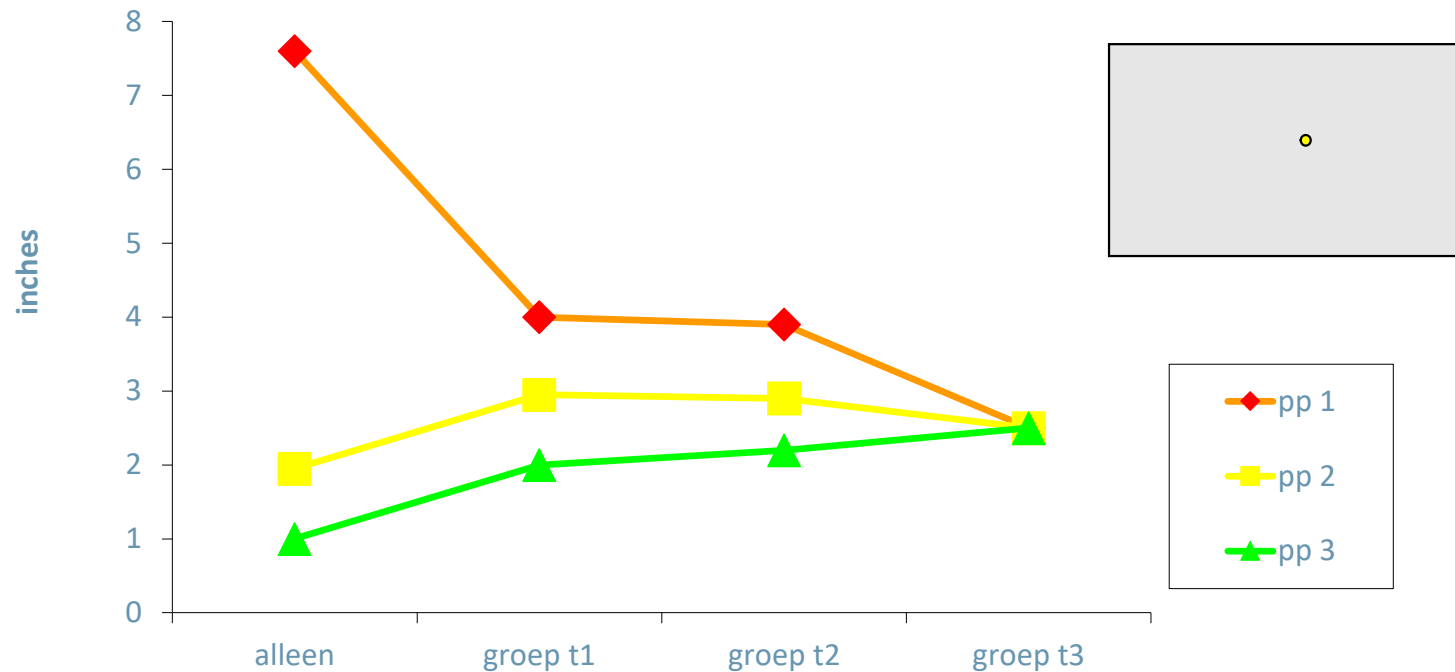


## Waarom conformeren we?





## Informationeel: convergentie van groepsoordeel

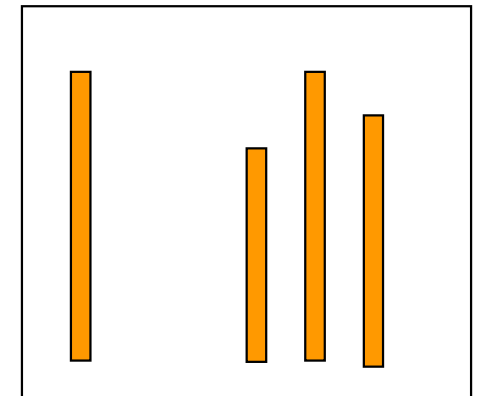


Sherif, M. (1937). An Experimental Approach to the Study of Attitudes. *Sociometry*, 1(1/2), 90–98.  
<https://doi.org/10.2307/2785261>





## Normatief: Het Asch experiment

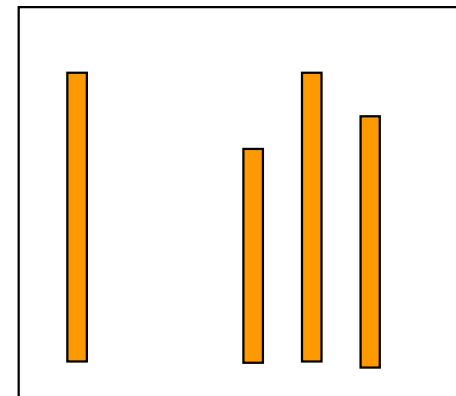
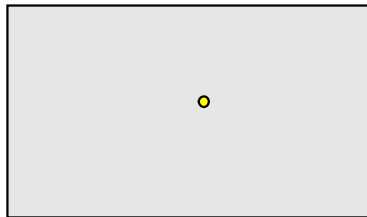


Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men; research in human relations* (pp. 177–190). Carnegie Press.



## Groupthink: definitie

= een **denkwijze** die plaatsvindt bij mensen die **nauw met elkaar samenwerken**, daarbij een hechte groep vormen en die zoveel waarde hechten aan een **unanieme mening**, dat deze unanimiteit **belangrijker** wordt geacht dan een **kritische rationele instelling**.



Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin.



## **Groupthink: grote kans als..**

- Homogene, sterk verbonden groep
- Lastig moreel dilemma
- Hoge stress/tijdsdruk/crisis

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.



## Groupthink: mechanismen

- Overschatting groep
  - Illusie van onschendbaarheid
  - Onbevraagde morele superioriteit
- Naarbinnen gekeerde focus
  - Rationaliseren waarschuwingen
  - Stereotyperen critici (onwetend, incapabel)
- Nadruk op conformiteit (spiral of silence)
  - Zelf-censuur
  - Illusie unanimititeit
  - Eis loyaliteit



# **De praktijk van tegenspraak/dialogoog**



## En nu? Professionele standaard meervoudig kameren

- Geef altijd **eerst de jongste** raadsheer het woord
- Laat **tegenargumenten** nadrukkelijk aan bod komen (de **rol van advocaat van de duivel** of alle betrokkenen hun standpunt **voorafgaand** aan de bespreking te laten **opschrijven**).
- Een consensus moet door iedereen **onderschreven** worden maar hoeft **niet** door iedereen te worden **ervaren**.



## Psychologische veiligheid & open dialoog

Team	Aantal fouten*
Streekziekenhuis team 1	23,68
UMC team 1	17,23
UMC team 3	13,19
Streekziekenhuis team 2	11,02
Streekziekenhuis team 4	8,6
Streekziekenhuis team 5	10,31
UMC team 2	9,37
Streekziekenhuis team 3	2,34

Welk team functioneert het beste?

\*Definitie: aantal te voorkomen fouten in de toediening van medicatie per 1000 opnamedagen



## Psychologische veiligheid & open dialoog

Team	Aantal fouten*
Streekziekenhuis team 1	23,68
UMC team 1	17,23
UMC team 3	13,19
Streekziekenhuis team 2	11,02
Streekziekenhuis team 4	8,6
Streekziekenhuis team 5	10,31
UMC team 2	9,37
Streekziekenhuis team 3	2,34

Welk team functioneert het beste?

Het aantal fouten blijkt positief samen te hangen met indicatoren van teameffectiviteit.

Hoe kan dat?

\*Definitie: aantal te voorkomen fouten in de toediening van medicatie per 1000 opnamedagen





## Psychologische veiligheid & open dialoog

Team	Aantal gerapporteerde fouten
Streekziekenhuis team 1	23,68
UMC team 1	17,23
UMC team 3	13,19
Streekziekenhuis team 2	11,02
Streekziekenhuis team 4	8,6
Streekziekenhuis team 5	10,31
UMC team 2	9,37
Streekziekenhuis team 3	2,34

We weten nog steeds niet welk team het beste is, maar waarschijnlijk is dat niet het team met de minste gerapporteerde fouten...

Bron: Edmondson, A. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1): 5-28



## Wat is psychologische veiligheid (niet)?

*“Het gevoel dat je omgeving veilig is om een risico te nemen – dat het komen met nieuwe ideeën, vragen, zorgen of het delen van fouten welkom is en wordt gewaardeerd.”*

Je kunt het dus zien als permissie voor ambtelijke tegenspraak



Bron: Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.



## Wat is psychologische veiligheid (niet)?

Het is dus niet:

- De afwezigheid van conflict;
- De garantie dat jouw ideeën altijd alleen met applaus ontvangen worden;
- Alleen maar aardig zijn tegen elkaar...

Het doel is om open dialoog en tegenspraak te faciliteren, dat mag best botsen, maar op de inhoud



Bron: Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.



# **De praktijk van tegenspraak/dialogoog**



## Hoe creëer je een psychologische veilige omgeving?

### Stel de juiste vragen

Verbredend	Verdiepend
Wie heeft er een andere mening?	Welke zorgen heb je hierbij?
Welke perspectieven missen we nog?	Kun je dat verder beargumenteren?
Zien jullie nog een andere optie?	Wat denk je dat er gebeurt als we voor optie X kiezen?

Bron: Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

CONTACT



Kenniscentrum  
Psychologie en  
Economisch Gedrag



Universiteit  
Leiden  
Instituut Bestuurskunde



Verder praten? Graag!



**Hannah de Boer**

[h.c.de.boer@fsw.leidenuniv.nl](mailto:h.c.de.boer@fsw.leidenuniv.nl)



**Bernard Bernards**

[b.j.t.h.bernards@fgga.leidenuniv.nl](mailto:b.j.t.h.bernards@fgga.leidenuniv.nl)



**Lotte van Dillen**

[dillenfvan@fsw.leidenuniv.nl](mailto:dillenfvan@fsw.leidenuniv.nl)



## Uit de sociale epistemologie

Het groepsoordeel gaat erop vooruit wanneer in de groep de **communicatie tijdelijk wordt opgeschort** of bemoeilijkt. Daarmee kunnen volwaardige alternatieve perspectieven worden uitontwikkeld.

In de analyse van redeneringen onder onzekerheid, is het van nut om de “**onbekende onbekenden**” op te sporen. De sociale deliberatie met andersgestemden kan ons hierbij helpen.

De legitimering van de vaststelling van **feiten** ligt in het neutrale onderzoek, de legitimering van de **beslissingen** op basis daarvan ligt in de politiek en het recht.



***Sterke ambtelijke tegenmacht tegen politieke macht***

*Onbekwame bestuurders staan niet open voor tegenspraak. **Angst en onzekerheid** speelt hier een rol.*

***Group think, machtsverhouding, onderlinge verhoudingen**  
(voorbeeld Diederik Gommers)*

***Organisatiecultuur die tegenmacht en inclusiviteit omarmt***

*Interview topambtenaren: moeilijk om tegenspraak te geven en ontvangen. **Angst** voor gevolgen. Plus **tijdsdruk**, dus verstoring proces.*





## Waarom?

Een groep is “inclusief” wanneer iedereen zich vrij kan uiten en zich geaccepteerd voelt

(waargenomen) uitsluiting leidt tot:

- Mentale en fysieke problemen
- Vervreemding en agressie



Tijdens deze workshop proberen we de praktijk te verklaren vanuit theorie, en gaan we samen zoek op zoek naar oplossingen.

Onderwerpen die in de sessie terugkomen:

- **Theorie** (groupthink, hiërarchie, empathie en minderheidsinvloed)
- **Praktijk**: koppelen theorie aan praktijk. Hoe is dat voor de groep in de praktijk? Wat zijn hun verhalen en ervaringen? Wat zijn de verhalen van Erik Pool over ambtenaren?
- **Prikkelende boodschap**: 'tegenspraak = ergens voor staan'. Urgentie en relevantie (mee beginnen of eindigen).

LOTTE



Eventuele extra slides over my side bias



# Overtuiging en my side bias

- # Argumenten: eigen > tegenovergestelde
- Logische analyse: eigen < tegenovergestelde
- Kritische reflectie: eigen < tegenovergestelde
- Correleert **niet** met intelligentie/logisch denkvermogen
- Sterkere overtuiging → meer bias





- A. De nieuwe crème vermindert huidproblemen
- B. De nieuwe crème verergert huidproblemen

	Huiduitslag werd minder	Huiduitslag werd erger
Patienten die crème gebruikten	<b>223</b>	<b>75</b>
Patienten die crème niet gebruikten	<b>107</b>	<b>21</b>



# Wat toont de studie aan?

- A. De nieuwe crème vermindert huidproblemen
- B. De nieuwe crème verergert huidproblemen

	Huiduitslag werd minder	Huiduitslag werd erger	
Patienten die crème gebruikten	223	75	25%
Patienten die crème niet gebruikten	107	21	16%

Rekenvaardigheid voorspelt prestatie



# Wat toont de studie aan?

- A. Een verbod op openbaar dragen pistool vermindert misdaad
- B. Een verbod op openbaar dragen pistool verergert misdaad

	Misdaad nam af	Misdaad nam toe
Steden met verbod	223	75
Steden zonder verbod	107	21

	Misdaad nam af	Misdaad nam toe
Steden met verbod	107	21
Steden zonder verbod	223	75

Kahan, Peters, Dawn, & Slovic, 2013



# Wat toont de studie aan?

- A. Een verbod op openbaar dragen pistool vermindert misdaad
- B. Een verbod op openbaar dragen pistool verergert misdaad

	Misdaad nam af	Misdaad nam toe
Steden met verbod	223	75
Steden zonder verbod	107	21

	Misdaad nam af	Misdaad nam toe
Steden met verbod	107	21
Steden zonder verbod	223	75

Standpunt voorspelt prestatie: tegengesteld > bevestigend

Kahan, Peters, Dawn, & Slovic, 2013





## Private Truths, Public Lies\*

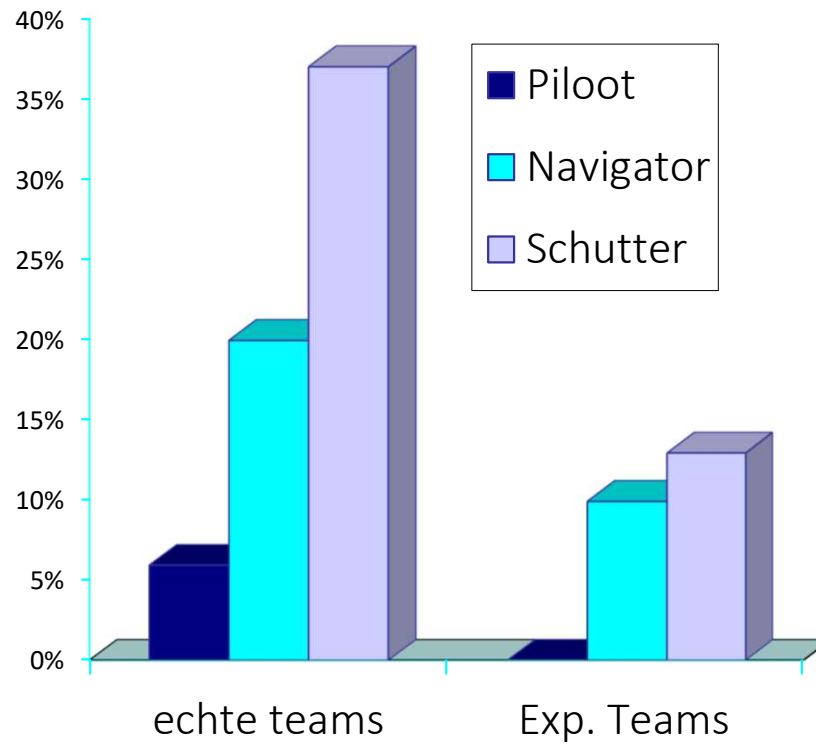
- Publiekelijke acceptatie  $\neq$  privé acceptatie
- Zeg het versus schrijf het op\*\*
- Cascade van beschikbaarheid\*\*\*
  - Informationeel (zie voorbeeld media bias)
  - Reputationeel
  - Spiral of silence (het stille midden)

\*Timur Kuran (1997) \*\*Deutsch & Gérard (1955) \*\*\*Kuran & Sunstein (1999)



# Status

Gefaald in overtuigen team van juiste antwoord



Torrance, 1957



# Libya plane crash in 2010 due to pilot error

TRIPOLI Fri Mar 1, 2013 9:12am EST

0 COMMENTS | Tweet 11 | Share | Share this | 8+ | Email | Print

## RELATED NEWS

[Yemeni warplane crashes in capital Sanaa, 12 dead](#)

[Belgian airport reopens after plane crash kills family](#)

(Reuters) - A Libyan airliner crash at Tripoli airport in 2010, in which 103 people died, was due to human error and a lack of coordination between the pilot and co-pilot, Libya's civil aviation authority reported on Friday.

The Airbus A330 operated by Libya's Afriqiyah Airways crashed on May 12, 2010 as it prepared to land after a flight from Johannesburg, killing everyone on board except a nine-year-old Dutch boy.

Most of the passengers were Dutch tourists but nationals from [Libya](#), South Africa, Britain, Austria, [Germany](#), Zimbabwe and [France](#) were also killed.

The report pointed to communications errors and faulty procedures by the flight crew, blaming "the lack of a common action plan during the approach" and "the inappropriate application of flight control inputs during a go-around".

It said the pilot and co-pilot failed to coordinate during the initial approach, with the final approach attempted below a minimum descent altitude and the runway not visible.

The co-pilot, who was in control, attempted to pull the plane up to abort the landing after realising the misjudgement but this disabled the auto pilot. The captain retook control without informing his co-pilot which led to the crash.

The report added that the "pilots' [performance](#) was likely impaired because of fatigue" but it could not determine the extent to which this had contributed to the crash. It said also cloudy weather conditions were also to blame.

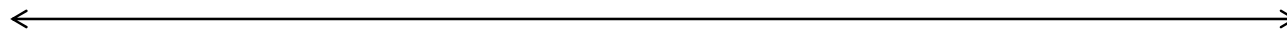
Investigators had previously said they had found no evidence that mechanical failure caused the crash.

(Writing by [Marie-Louise Gumuchian](#); Editing by [Alistair Lyon](#))



## Polaristie: Welke president is beter?

- In 16 groepen van 4–6, bespreken gelijkgestemden politiek
- Politieke voorkeuren vastgelegd voor en na discussie
- Naderhand blikt men terug op voorkeuren op voorhand



Keating, J., Van Boven, L., & Judd, C. M. (2016). Partisan underestimation of the polarizing influence of group discussion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 65, 52–58. doi:10.1016/j.jesp.2016.03.002



## Polarisatie: Een verhit debat?



- Discussie polariseerde voorkeuren → risky shift
- Deelnemers herinnerden hun initiële voorkeuren als extremer dan zij destijds waren
- Deelnemers onderschatten in hoeverre hun voorkeuren extremer waren geworden

Keating, J., Van Boven, L., & Judd, C. M. (2016). Partisan underestimation of the polarizing influence of group discussion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 65, 52–58. doi:10.1016/j.jesp.2016.03.002