

C O L U M N

Conflict!

In de bestuurskamers van publieke organisaties deinzen we ervoor terug. Daar heerst een hardnekkige reflex: verbinden, dempen, draagvlak zoeken. Begrijpelijk, niemand wil escalatie. Maar wie spanning koste wat kost neutraliseert, krijgt die giftig terug. In een tijd waarin elk meningsverschil via sociale media wordt uitvergroot, kantelt verschil van inzicht snel in polarisatie.

Polarisatie versmalt het debat. Nuance verdwijnt en compromis heet verraad. Bestuurders reageren met extra overleg en procesafspraken, waardoor het conflict naar de coulissen verschuift. Wat niet publiek wordt besproken, wordt achter gesloten deuren beslist en groeit daar uit tot wantrouwen en machtspeel.

Een goed conflict doet het tegenovergestelde. Het legt botsende waarden open: woningbouw versus leefbaarheid, veiligheid versus vrijheid, duurzaamheid versus betaalbaarheid. En het dwingt tot een zichtbare keuze. Besturen is het ordenen van onenigheid over het algemeen belang.

Dat inzicht vinden we bij Machiavelli. In zijn *Discorsi* laat hij zien hoe spanningen tussen elite en volk de vrijheid beschermen, mits zij binnen instituties en spelregels worden uitgevochten. Conflict zonder kaders ontspoot; conflict binnen kaders kan vooruitgang afdwingen.

Hij was daarbij niet naïef. 'Mensen vergeten eerder de dood van hun vader dan het verlies van hun erfdeel,' schreef hij in *Il Principe*.

Bestuurlijke keuzes raken niet alleen ideeën, maar belangen, zekerheid en positie. Dat maakt conflict intens en onvermijdelijk.

Een gemeenteraad die moet kiezen tussen opvang van asielzoekers en draagvlak in de wijk kan die spanning niet wegmasseren. Een zorgbestuur dat de begroting sluit, weet dat niet alles vergoed kan worden. Dat zijn normatieve keuzes waarbij altijd iemand verliest. Wie ze presenteert als louter technisch, verhult dat er macht wordt uitgeoefend.

Juist daarom moet het schuren. Openlijk uitspreken wat zwaarder weegt en waarom. De kwaliteit van bestuur wordt bepaald door de kwaliteit van zijn conflicten: door de manier waarop het macht zichtbaar en betwistbaar maakt. Machiavelli wist al: een republiek die conflicten temt in plaats van organiseert, levert haar vrijheid stap voor stap in.



Gerda van Dijk is hoogleraar Leiderschap en Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht.