

Gedragen besluitvorming dankzij individuele morele afwegingen

Inleiding

In de 15 jaar dat ik nu gedragen besluitvormingsprocessen begeleid, is mij steeds weer opgevallen hoezeer deze werkwijze ruimte maakt voor ontwikkeling en moraliteit van de betrokken mensen. In de gesprekken die dan worden gevoerd, worden individuele morele afwegingen gemaakt en besproken. In dit artikel beschrijf ik hoe dit in zijn werk gaat en hoezeer deze werkwijze gemeenschapsvormend werkt.

Hoe werkt gedragen besluitvorming? Het gaat om een werkwijze die bouwt op het individuele besluitvormingsvermogen van mensen en hun vermogen om sociale processen waar te nemen en vorm te geven. Ik noem het een bewustzijnstechniek, omdat gewerkt wordt vanuit het bewustzijn van mensen over het besluitvormingsproces (zie het kader voor een kort overzicht van de te onderscheiden fasen)¹.

Fasen in het proces

van gezamenlijk gedragen besluitvorming

- Vaststellen van het besluitvormingsvraagstuk
- Kiezen van een besluitvormingsgroep (max. 5 personen op basis van capaciteiten), die het besluitvormingsproces gaat vormgeven en de knoop gaat doorhakken, onder de afspraak dat er draagvlak voor is, en wordt gevonden langs de volgende weg:
- Beeldvorming
- Formuleren en bespreken van alternatieven
- Formuleren van een voorgenomen besluit en het onderzoeken van evt. zwaarwegende bezwaren
- Aankondigen van het besluit
- Definitief besluit nemen
- Opheffen besluitgroep

Morele afwegingen bij alle betrokkenen in het hele besluitvormingsproces

Gedragen besluitvorming maakt expliciet ruimte voor morele afwegingen. Het gaat om de moraliteit waar we individueel allemaal over beschikken, die we via ons geweten tot ontwikkeling kunnen brengen en waarin het algemeen menselijke beleefd wordt en gezocht wordt². De afwegingen worden niet gereduceerd tot 'inspraak' of 'een mening'. Er is immers expliciet afgesproken dat degene(n) die gekozen zijn om de knoop te gaan doorhakken, de morele overwegingen van ieder meenemen in hun eigen morele afweging, omdat via dat proces draagvlak tot stand kan komen.

Bij de beeldvorming komt dat aan de orde als mensen hun denkbeeld over een vraagstuk naar voren brengen, bijvoorbeeld over hoe ze de zorg voor elkaar gaan organiseren in een woonproject voor ouderen: *'Het is wel belangrijk dat degene die zorg vraagt de regie houdt'* *'En ook dat de zorggever de eigen grenzen kan bewaken en aangeven'*. Bij het bespreken van alternatieve (besluit)mogelijkheden, is steeds de afweging aan de orde wat volgens ieder het goede is om te doen, waar gaat de voorkeur naar uit en waarom? En ten slotte is in het hele besluitvormingsproces de *algemene, morele vraag* bij alle vraagstukken steeds: wat is het goede om te doen in het licht van het geheel? En dat geheel wordt uitgemaakt door de mensen die erbij betrokken zijn, die de

¹ Meer informatie: <https://www.degrondsteen.nl/gedragen-besluitvorming-81.html> en Brochure Gezamenlijk gedragen besluitvorming van het Centrum voor Sociale Gezondheidszorg

consequenties van het besluit moeten dragen en daarom is daar tenslotte aan het einde van het proces weer de morele afweging: zijn er nog mensen die zwaarwegende bezwaren hebben?

Je zou kunnen zeggen: zo ontwikkelt zich draagvlak als een samengeweven moraliteit die in ieder individueel gaat leven en waarin ze verbonden zijn geraakt met elkaar. En zo raakt na het besluit ook het handelen van de betrokkenen op elkaar afgestemd.³

Het spirituele in het besluitvormingsproces

In dit besluitvormingsproces gaat het om een individuele afweging van goed en kwaad, dat in zijn wezen spiritueel van aard is en uitwerking heeft in het sociale leven. Het blijkt dat in dit soort gesprekken ieder zijn waarneming en beeld van de spirituele kant van de mens (en van het proces) verder kan ontwikkelen. In dat beeld kan de geestelijke werkelijkheid, als een wereld van waaruit krachten kunnen worden ervaren in én tussen mensen, worden opgenomen. Dat gebeurt lang niet altijd even bewust, maar de volgende uitspraken getuigen ervan hoe geestelijke waarnemingen en ervaringen tijdens het besluitvormingsproces worden verwoord.

- *'Dit is helend, alleen al dit luisteren naar elkaar; We hebben onderling al meer een bandje met elkaar dan van tevoren.* José, Vernieuwend Wonen Maastricht, na de beeldvormingsfase;
- *'Er is een grotere afhankelijkheid van de moraliteit van de ander, van elkaar. Je gaat samen een ontwikkelingsweg'.* Ettje, Besluitgroep Nieuw organiseren woonwerkgemeenschap Ubuntuplein Zutphen;
- *'In de bespreking hing men in het begin aan zijn eigen uitgewerkte alternatief, maar tijdens het proces ervoeren we op een gegeven moment dat dit los gelaten kon worden; het maakte niet meer uit wat het precies werd. Het werd meer zoeken naar de gezamenlijke gemene deler. Wat in het begin heel belangrijk was, werd op grond van praktijk en andere aspecten verzacht en steeds minder een heikel punt'.* (besluitgroep tuinverlichting Centraal Wonen Ede)
- *'Na onze selectie als besluitgroep, hadden we echt het gevoel: Ja, we gaan het doen! Gevoel van eenheid hadden we, omdat we gedragen worden door het vertrouwen van de gemeenschap'.* Rob, Vernieuwend Wonen Maastricht

Het gaat om waarnemingen van genezing, van reële afhankelijkheid, van een verandering in houding van mensen in het proces, van vertrouwen: allemaal waarnemingen van wat geestelijk sociaal in en tussen mensen werkzaam is en waarvoor de techniek van gedragen besluitvorming ruimte wordt gemaakt.

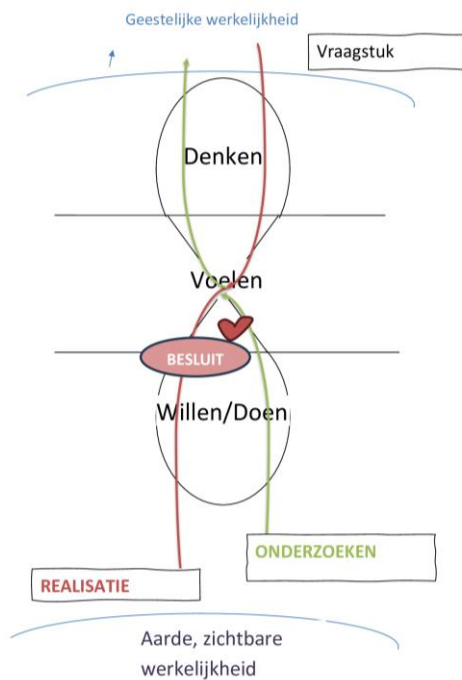
Luisteren

Opvallend is dat enkel het luisteren, dat door de bewuste inrichting van het besluitvormingsproces wordt gefaciliteerd, van hele grote waarde blijkt te zijn om de eigen moraliteit te kunnen laten spreken en zich verbonden te voelen, wat natuurlijk weer van grote waarde is voor het kunnen overstijgen van jezelf.

- *'Het grote dat ik hierin meemaak, is dat ik merk: je hebt allemaal een individuele visie/beeld, en die mag ik ventileren. Als je anders zou werken, en dat niet zou doen, barst toch een keer de bom, ontstaat weerstand, of mensen stappen uit een initiatief of werkgroep. Als puber wilde ik me al zo graag uit kunnen spreken. In mezelf kon ik hele volzinnen formuleren als er een gesprek gaande was met een groepje, maar ik was altijd te laat om het dan te zeggen.'*
Deelnemer Ecobosch wooninitiatief

³ Hierover blijven nog veel vragen over die in het kader van dit artikel niet kunnen worden beantwoord. Zie ook de opmerking over onderzoeksvragen aan het einde van het artikel

- *'Zo fijn dat je kunt zeggen wat je vindt en dat er ook wordt geluisterd; Dat je ertoe doet.'* kleuterjuf Vrije initiatiefschool Talander
- *'Heel blij dat ik het kan zeggen, wat ik als waar ervaar, zonder dat ik de laan uitgestuurd wordt',* Maria, Ubuntuplein Zuphen bij het vormen van de besluitgroep over het vraagstuk hoe de zorg voor elkaar zou worden georganiseerd.



DENK-OEFENING

Een besluit nemen is een individueel proces

In bovenstaande persoonlijke beschrijvingen van de de ervaringen met besluitvorming klinkt door dat men zich niet kon uiten, dat er niet geluisterd werd, of men als mens werd afgewezen om de eigen mening. Daarin is is af te lezen dat in veel sociale situaties de individuele mens geen recht gedaan wordt: een zeer herkenbaar fenomeen natuurlijk, we hoeven alleen maar naar het extreme voorbeeld van de toeslagenaffaire te kijken, waar de individuele situatie van mensen helemaal niet in beeld kwam: niet voordat een besluit werd genomen en in eerste instantie ook niet de onmenselijke consequenties erna.

Gedragen besluitvorming is er juist bij uitstek voor bedoeld het individu wél recht te doen. De grondslag daarvoor is uiteindelijk de wil tot medemenselijkheid, waartoe op de meest kernachtige en waarachtige wijze de aloude woorden 'Heb u naaste lief, gelijk uzelf' al oproepen. Grondslag is ook het individuele vermogen van de mens om beslissingen te kunnen nemen: de mens kan in vrijheid een besluit nemen, het is een proces dat door de individuele mens heen gaat (zie de afbeelding persoonlijke besluitvorming).

Een besluit nemen is dus een individuele zaak, een proces dat door de individuele mens heen gaat. Met hoeveel vrijheid dat gebeurt, of dat er invloeden of aansturing van buitenaf (onbewust) een rol spelen is natuurlijk altijd de vraag, maar dat laat onverlet dat het proces in het individu verankerd is en niet in een groep.

Gedragen besluitvorming krijgt vorm in het bewustzijn dat als een besluit gedragen moet worden, niet iedereen tegelijkertijd hetzelfde besluit kan nemen, maar wél kan besluiten het (voorgenomen)

besluit te dragen. Het individuele besluitvormingsproces van alle betrokkenen wordt met deze techniek gefaciliteerd, zodat in zoveel mogelijk vrijheid, in mondigheid, met morele afwegingen een besluit tot stand kan komen. Dat leidt tot menselijkere besluiten. Is dat inhoudelijk altijd beter dan wanneer de expert beslist? Dat is niet zo en waar de expertise noodzakelijk is, bijvoorbeeld over constructies bij het bouwen van een brug, gaat het er niet om sociaal draagvlak te vinden (hoogstens om collega-experts mee te laten kijken). Op de gebieden waar we allemaal mondig zijn echter, gaat het daar wel om.

Besluitvorming door of om de mens heen

Het is in deze tijd opvallend dat op die gebieden in bedrijven en in de samenleving bij besluitvorming meer draagvlak gezocht wordt, waarin deze medemenselijkheid een rol speelt. Voor zover ik dat tot nu toe heb gezien, meestal niet met veel bewustzijn over de verankering van het besluitvormingsproces in het individu⁴.

Tegelijkertijd is er een sterke tegenovergestelde tendens om besluitvorming juist buiten het individuele morele oordeelsvormingsproces te houden. Bijvoorbeeld door het in handen te geven van algoritmes (*'algoritmische besluitvorming'*). Ook heel strikte protocollen of voorschrijvend internationaal beleid als leidraad voor het handelen van professionals, zoals in de zorg en het onderwijs, kunnen ertoe leiden dat de mens 'automatisch' volgens het protocol gaat handelen. Ook voor het 'modelmanagement' gelden dat soort standaarden, waarin, zoals M. Quene⁵ laat zien, morele afwegingen doelbewust buiten spel worden gezet. Bij technocatische besluitvorming geldt het oordeel en daarna vaak automatisch ook het besluit van de expert, meestal de wetenschap, vanuit het specialisme, zonder de sociale context en de mensen daarbij te betrekken. Ook hier is de toeslagenaffaire weer exemplarisch voorbeeld.

Deze manier van besluitvorming wint heel erg snel terrein.

Een nieuw mensbeeld nodig

Hoe je naar de mens kijkt, beïnvloedt je kijk op besluitvorming en wat daarin mogelijk is. De besluitvorming die om de mens heen gaat, wordt mede gevoed door (al dan niet bewuste) denkbeelden zoals 'dat alle menselijke beslissingen voortvloeien uit chemische processen in de hersenen, en niet uit een imaginair 'zelf'⁶. En dat mensen helemaal niet zo veel invloed hebben op die processen als ze zelf denken'.⁷ Ook het beeld van de mens als 'ondernemertje van zichzelf'⁸, die primair vanuit eigen belang handelt en de overheid alleen nodig heeft om de mensen in staat te stellen „eigenbelang na te streven”⁹, werkt eraan mee besluitvorming niet als sociaal proces vanuit het individu vorm te geven, want in dat individu staat niet het sociale, maar het eigenbelang voorop. Dat betekent dat er makkelijk op wordt aangestuurd de mens als collectief te benaderen om sociaal iets vorm te geven: vanuit aansturing van buitenaf, met algoritmes worden langs groepskenmerken

⁴ Zo ligt bij deep democracy veel nadruk juist op de groep, en de onderstroom in de groep, om de stem van de minderheid mee laten tellen. Bij sociocratie gaat het om de kringen en de communicatie daartussen. Overigens dragen beide methoden er bijvoorbeeld wel ook aan bij dat men wakkerder is voor de visie en/of het bezwaar van de ander.

⁵ M. Quene, Voorbij de managementmaatschappij, Lemniscaat, 2022

⁶ <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/25/het-humanisme-heeft-zijn-langste-tijd-gehad-7489857-a1551831?t=1687856650>. In datzelfde artikel de uitspraak van Harari: één van de zaken waar we afscheid van zullen moeten nemen, is het humanisme: de idee dat de mens een samenhangend geheel is, autonoom en met een vrije wil.

⁷ <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/25/het-humanisme-heeft-zijn-langste-tijd-gehad-7489857-a1551831?t=1687856650>

⁸ Zie voetnoot 5

⁹ <https://www.nrc.nl/nieuws/2024/06/27/hoe-mark-rutte-in-veertien-jaar-nederland-vormde-naar-zijn-ideeen-a4857997>

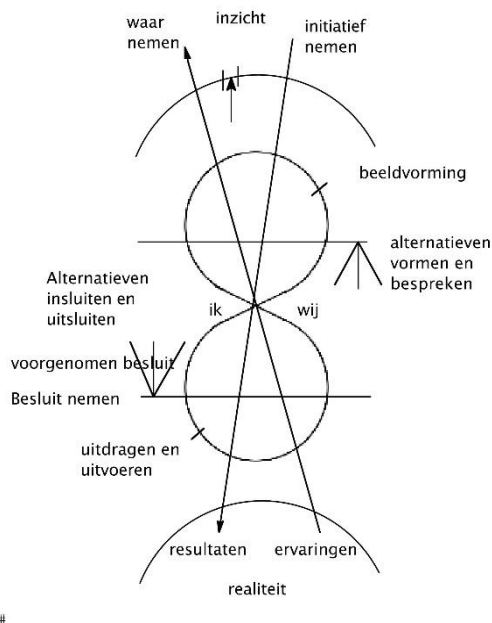
procedures in gang gezet (zoals fraudeonderzoek), en bijvoorbeeld in internationaal onderwijsbeleid wordt aangestuurd op gedragsopvoeding, op gedrag van het collectief.¹⁰

Een denk-beeld over de mens als hulpmiddel

Bij gedragen besluitvorming maken we gebruik van een mensbeeld waarin het spirituele in mens en wereld is inbegrepen. We gebruiken het beeld van de lemniscaat als beeld van de mens in onze cursussen en dit is heel helpend bij het (leren) werken met gedragen besluitvorming. Je ziet een (natuurlijk sterk vereenvoudigd) beeld van de mens met zijn geestelijke en aardse kant, én zijn verbindende, scheppende activiteit tussen twee werelden via denken, voelen en willen. Het besluitvormingsproces wordt daarin als menselijk vorm te geven proces, als scheppingsproces, zichtbaar gemaakt.

Dit beeld kan, als je je denken ermee oefent, helpen om bewustzijn te ontwikkelen over de mens en zijn scheppende vermogens en om het gedragen besluitvormingsproces actief te kunnen denken, er een voorstelling van te maken en daardoor in de praktijk beter waar te nemen. Eén van de belangrijkste gronden voor de huidige sociale malaise is m.i. het te beperkt kunnen denken van levende processen, van ontwikkelingsprocessen en het wél denken in mechanismen: volgordes, oorzaak-gevolgreacties, lineaire groeiprocessen, tal van principes vanuit aardse, fysieke wetmatigheden waarmee bijvoorbeeld AI wordt geïnstrueerd en door AI programma's worden gevolgd.

GEDRAGEN BESLUITVORMING IN BEELD



Een proces denken betekent dat je gedifferentieerd moet kunnen denken over een geheel, al was het maar dat je je een begin, midden en einde voorstelt. Een gedifferentieerd beeld van het proces geeft een heel ander houvast dan het houvast dat je geneigd bent te zoeken in een logica van A naar B, een oplossing of resultaat. Het is natuurlijk fijn om de vraag 'Wat gaan we eten vanavond?' opgelost te hebben en dat zo snel mogelijk te doen. Maar met veel verschillende smaken in een gezin is de eerste doelstelling meestal niet om zekerheid te vinden over de samenstelling van de maaltijd, maar om voor iedereen iets op tafel te kunnen zetten waarvoor iedereen in het gezin graag met elkaar voor aan tafel komt.

Dan gaat het om het vinden van een 'gedragen maaltijd', waarin de focus ligt op het onderzoeken waar ieder zich in kan vinden. In dit proces zoeken we naar het houvast om de ander, de medemens, mee te kunnen nemen.

Juist in deze tijd waarin we allemaal steeds individueler worden, blijkt zelfs bij zulke eenvoudige vragen, over maaltijd, vakantie, of invulling van de avond, gedragen besluitvorming als proces van

¹⁰ Philip Bakker, In School We Trust, Kolisko, 2023

grote toegevoegde waarde voor de onderlinge verbinding te zijn. Probeer het maar eens uit! Misschien heb je het al ervaren omdat je het vanuit je eigen moraliteit en sociale bekwaamheid al grotendeels zo doet. Probeer dan een ander, misschien voor jullie lastiger vraagstuk, om te ervaren dat bewustzijn over het proces je verder helpt!

Liever eerst een keer oefenen? Dat kan natuurlijk!

- Oefenen met gedragen besluitvorming in de praktijk? Kom naar een introductiebijeenkomst gedragen besluitvorming en neem je eigen vragen mee!
- Basiscursus Gedragen Besluitvorming
- Begeleiding van een besluitvormingsvraagstuk door een gemeenschapscoach

Ingrid Busink
Zutphen, 6 juli 2024

N.B.

Onderzoeksvragen

Over het bovenstaande onderwerp zullen nog tal van vragen opkomen. Ook zelf heb ik nog genoeg onderzoeksvragen. Met de verschillende vragen gaan we aan het werk de komende jaren vanuit onze Hogeschool voor Gemeenschapsvorming. Dit is een hogeschool die we met elkaar als deelnemers van de Grondsteen samen vormen en die op achtergrond meewerkt aan de ontwikkeling van al het aanbod dat wij vanuit de School voor Gemeenschapsvorming in de wereld brengen. (In de volgende nieuwsbrief meer over deze Hogeschool). De onderzoeksvragen benaderen wij vanuit een sociale onderzoeksweg. We zoeken daarbij naar geesteswetenschappelijke methoden en geesteswetenschappelijke inhouden. Het vraagstuk dat bijvoorbeeld in het bovenstaande nog onvoldoende helder kon worden en nader onderzoek verdient is: Hoe kan het dat het algemeen menselijke in de houding van de één het algemeen menselijke oproept bij de ander? Hoe werkt dat precies? En: Hoe kan het dat een gedeeld bewustzijn in een deel van een groep, of bijvoorbeeld een team of woongemeenschap, doorwerkt en uitwerking heeft op het geheel? Hoe werkt dit? Dankzij welke geestelijke vermogens van de mens, dankzij welke geestelijke samenhang in het sociale leven tussen mensen, is dit mogelijk?) Wordt vervolgd!

MENS in BEELD

Denk-oefen-boek

We werken aan de ontwikkeling van een boek waarin aan de hand van het beeld van de lemniscaat een levend denken kan worden geoefend en inzicht kan worden ontwikkeld in tal van menselijke processen. De in dit artikel gebruikte lemniscaten, die zoals je ziet nog heel verschillend en soms alleen nog als een schets zijn vormgegeven, zullen daarin worden uitgewerkt in een kunstzinnige vormgeving en van een toelichting voorzien. Volg de ontwikkeling ervan in onze nieuwsbrief!