

Gedragen besluitvorming en sociale driegeleding

Dit artikel is afkomstig uit
Driegonaal, jrg 37,
nr. 4 - september 2021.
www.driegonaal.nl

Vanuit jarenlange ervaring met het werken met de techniek van gedragen besluitvorming, in de ontwikkeling van met name woongemeenschappen en (particuliere vrije) scholen, ontdek ik langzaam aan hoe gedragen besluitvorming kan helpen bij het realiseren van sociale driegeleding op micro- en mesoniveau. Dit vraagt wel bewustzijn van het proces van gedragen besluitvorming en de verschillende fasen waar deze doorheen gaat, evenals bewustzijn van sociale driegeleding, dat spreekt voor zich.

INGRID BUSINK

Het vraagt echter vooral van alle betrokkenen een onderzoekende houding, en de wil om je te verbinden, waarbij vanuit een innerlijke toetssteen kan worden ervaren of de verhoudingen 'kloppen'. Hoewel dit vaag mag klinken (in het onderstaande zal ik het zeker toelichten), is die toetssteen in de ervaring van mensen in de praktijk 'eigenlijk heel hard', zoals een deelnemer aan het scholingstraject gedragen besluitvorming het formuleerde. Veel mensen hebben allang in bepaalde mate geestelijke waarnemingsvermogens en kunnen dus geestelijk (sociale) processen waarnemen. 'Dit grijpt me bij de keel; dit gaat me aan het hart; dit ligt me zwaar op de maag' zijn al de eerste signalen van dat waarnemen. Maar vooral het gevoel of iets klopt, rechtvaardig is, de ander recht

doet, of dat men zichzelf onvrij voelt, klem voelt zitten, enzovoort, is innerlijk waar te nemen. Gedragen besluitvorming spreekt die waarnemingsvermogens aan en brengt ze verder tot ontwikkeling. Daarmee groeit ook de kans om steeds weer de nieuwe sociale verhoudingen te creëren die de drie gebieden van sociale driegeleding elk op hun eigen manier vragen. Het is dus een oefenweg naar sociale driegeleding.

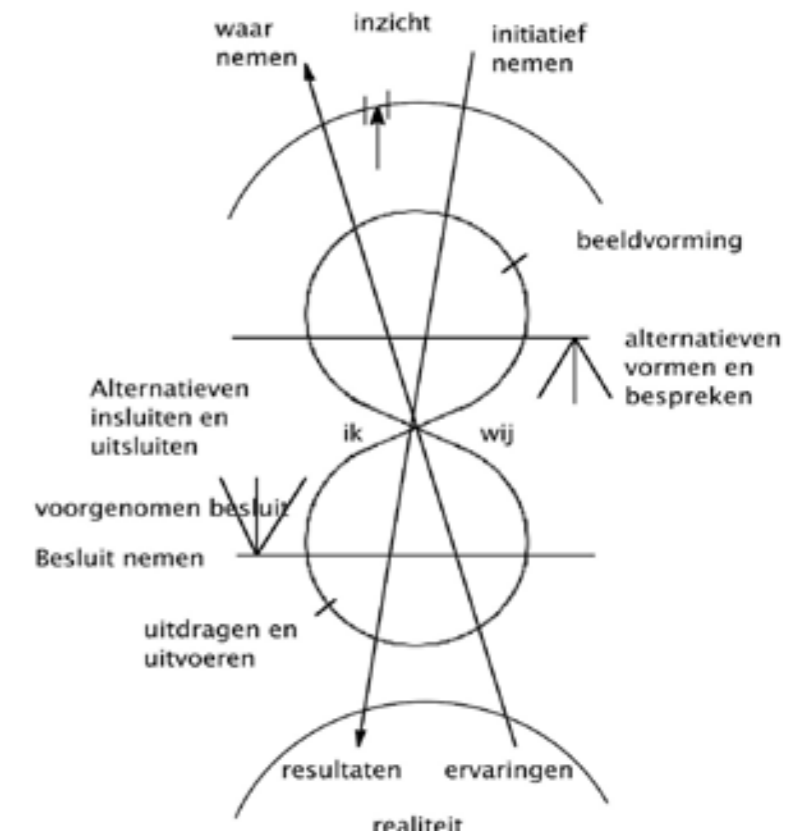
Het lezen van dit stuk vraagt erom de eerst opkomende voorstelling van de drie gebieden, zoals bijvoorbeeld vrij geestesleven als maatschappelijk vrij geestesleven, op de achtergrond te houden en het micro/meso niveau van vrij geestesleven mee te willen onderzoeken. Soms wordt deze praktische insteek ervaren alsof het tekort

zou doen aan de grootsheid van het ideaal. Ik hoop dat gezien kan worden dat het een weg kan zijn waarlangs 'ieder op zijn eigen plek met sociale driegeleding een begin kan maken'. De grote maatschappelijke veranderingen hebben mijns inziens voorwerk nodig, en bewustzijn over wat er al is en kan.

Wat is gedragen besluitvorming?

'Gedragen besluitvorming' is een bewustzijns-techniek voor besluitvorming, die door Jan Saal ontwikkeld is en door mij en anderen in de praktijk van het begeleiden van de ontwikkeling van woongemeenschappen verder is uitgewerkt. De techniek is ontwikkeld vanuit de waarneming van het besluitvormingsproces in de mens én de waarneming van de frustraties die mensen ervaren bij besluitvormingsprocessen in hun organisatie die niet goed verlopen. Deze frustraties komen tot uitdrukking in opmerkingen zoals: 'Waarom heb je me dat niet eerder verteld, dan had ik je kunnen laten weten dat het zo niet gaat werken' 'Ik ben er helemaal niet bij betrokken geweest, hoe kan ik nu zo gaan handelen als jullie hebben besloten?' 'Ik heb er echt bezwaar tegen

GEDRAGEN BESLUITVORMING IN BEELD



als we dat zo moeten gaan doen'. Vanuit het driedelig mensbeeld, kan gezien worden waar die frustraties zich voordoen: het (denk)beeld over de situatie klopt niet; ik had mee willen praten, anders kan ik het gevoelsmatig niet meedragen (voelen), omdat ik me niet verbonden voel;

jullie zijn mijn (praktische) situatie vergeten waardoor ik het helemaal niet kan uitvoeren wat jullie besloten hebben ((niet)-willen).

Deze opmerkingen laten zien hoe iedereen eigenlijk wel aanvoelt hoe het besluitvormingsproces in de mens langs denken, voelen en willen, tot een samenpakkend gebaar samenkomt in een besluit ('alles samennemend, besluit ik dit'). Dat samenpakkende gebaar is nodig om een besluit te nemen en tot daden over te gaan. Het is een verworvenheid van de mondige moderne mens om persoonlijk te besluiten, en de moderne mens wil ook persoonlijk besluiten. Het daarvoor noodzakelijke persoonlijke gebaar kun je echter niet met 20 mensen tegelijk maken. Soms lukt het in synergie met een kleine groep wel, maar de kunst van gedragen besluitvorming is, om dit 'toeval' professioneel te geleiden, te faciliteren. De uitkomst van het proces kan niet afgedwongen worden (het is geen truc), en nog steeds een vorm van genade. Bewustzijn over het proces, én vertrouwen in het proces, brengt naar mijn ervaring toch vrijwel altijd een goede, gedragen uitkomst. Professionele begeleiding is bij onervarenheid in de toepassing van de techniek daarbij vaak wel een voorwaarde.

Gedragen besluitvorming maakt het mogelijk om tot een gedragen besluit te komen vanuit een samenpakkend gebaar wat de daartoe aangestelde besluitgroep maakt, waarbij ze in verbinding met de gemeenschap

het draagvlak onderzoekt én tegelijkertijd creëert. In de tekening hieronder vind je een overzicht van de fasen van dit besluitvormingsproces.

In elk van de fasen oefent de betrokken groep of gemeenschap in feite steeds een andere onderlinge verhouding. In het kort houden die fasen het volgende in:

- Beeldvorming over het vraagstuk
- Vaststellen van de besluitbevoegdheid
- Formuleren en bespreken van alternatieven, horen waar ieders voorkeur naar uitgaat
- Formuleren en onderzoeken van bezwaren tegen een voorgenomen besluit; zoveel als mogelijk wegnemen van die bezwaren, hetzij door aanpassing van het besluit, hetzij door bewustzijn of keuze van de bezwaarmaker
- Aankondigingen van het besluit
- Definitief maken (bij voorkeur met enig ritueel) van het gedragen besluit
- Na de uitvoering van het besluit, onder de verantwoordelijkheid van de besluitgroep, kan deze van haar taak worden ontslagen.

Beeldvorming: cultureel leven/vrij geestesleven

In de beeldvormingsfase wisselen we uit hoe we erover denken: vanuit ieders individuele levenservaring en inzichten is dat heel verschillend. Dat te onderscheiden wordt vergemakkelijkt door de wetenschap dat we in de eerste fase van het proces zitten, en nog niet bij een voorstel, laat staan het nemen van een besluit. Dus als we bijvoorbeeld onderzoeken hoe we de gemeenschappelijke tuin gaan inrichten, en iemand noemt het (voor)beeld van een grote zwembijver, hoeft er nog geen paniek te

ontstaan bij het gezin met jonge kinderen die nog niet kunnen zwemmen. Het gaat nog niet over wat ieder vanuit het eigen belang wil of nodig heeft, zoals in het economische, het gaat over visies, beelden van wat past bij de gemeenschappelijke tuin. Het in beeld brengen van verschillende belangen kan daar overigens wel bij horen. Daardoor kan bijvoorbeeld het beeld ontstaan van een tuin voor jong en oud.

Hier komen we ons resultaatgerichte denken tegen als hindernis. 'Ik wil niet dat er een zwembijver komt, dat mag niet het resultaat zijn'. Het is natuurlijk een gerechtvaardigde wil, maar het gaat erom dat we die wil nu niet uitoefenen, het gaat erom dat we bijdragen aan de beeldvorming, als eerste stap op weg naar een gedragen besluit over de inrichting van de gemeenschappelijke tuin. Dan komen we bijvoorbeeld op de visie dat we (of sommige mensen in elk geval) het belangrijk vinden, dat de tuin veiligheid biedt voor kleine kinderen. Dat is iets anders dan het mogelijke probleem bij voorbaat al op te gaan lossen, ons belang direct veilig te stellen, het stuur te pakken en de verhouding naar onze eigen zekerheden te organiseren. Het komt er echt in deze fase op aan de individuele verschillen te zien en minimaal uit te houden, liever nog er interesse in te hebben en ervan te leren. Het vrij individu zijn, wat noodzakelijk is in het culturele leven, de verhouding tussen mensen die daar vruchtbaar is in het culturele leven, oefenen we. Vrij geestesleven ervaren, dat doen we bij de beeldvormingsfase, op weg naar besluitvorming. Niet vrijblijvend dus, wel vrij. In mijn visie is dit wat we in deze maatschappij en in samenwerking nog steeds zo ontzettend moeilijk vinden. (Zodat we in het onderwijs nog steeds de gedachtegang tegenkomen:

als we een kind niet bijbrengen wat nodig is voor de maatschappij, wat komt er dan van terecht?)

Alle verschillende visies worden aan het eind van de beeldvormingsfase door de besluitgroep tot een beeld (van het vraagstuk) samengebracht. Hier is niet iedereen gelijkwaardig. Soms kan een bepaald inzicht van iemand met een bepaalde ervaring of deskundigheid zwaarder wegen dan andere gezichtspunten.

Alternatieven formuleren en bespreken

De volgende stap is om alternatieve mogelijkheden voor de oplossing van het vraagstuk te formuleren: concreet, maar nog niet té gedetailleerd. Aan de hand van deze alternatieven kan een democratisch oordeelsvormingsproces worden vormgegeven, door ieders voorkeur te onderzoeken en te bespreken, argumenten te horen en te wegen. Vaak ontstaan daarbij nieuwe alternatieven, die in het licht van het geheel worden beoordeeld, met als vraag: is dit het goede om te doen? (Een proces dat ik overigens graag in de Tweede Kamer zou zien gebeuren, vanuit individuele beoordelingen van de leden van de Tweede Kamer.)

Hier kan iedereen gelijkwaardig en mondig zijn, om de eigen voorkeur uit te spreken, voor- en nadelen te benoemen en te wegen. Alles telt evenzeer mee. Ook hier loont het de moeite om 'een rondje' te maken waarin ieder zijn of haar voorkeur uitspreekt en toelicht. De persoonlijke voorkeur kan hier vaak ook worden losgelaten, ziende dat elk alternatief zijn voor- en tegens heeft en men kan boven zichzelf uitstijgen. Ook kan ervaren worden dat een persoonlijke voorkeur breder wordt gedragen. Hier kan 'De sociale wereld als mysterieplaats' heel reëel worden ervaren en het heeft mij tot het beeld

In het scholingstraject gedragen besluitvorming komen we met begeleiders en deelnemers elke keer tot een gedragen besluit over de verdeling van de kosten en de inkomsten van het traject. De laatste keer werd voorgesteld bij het vaststellen van de kosten ook de reiskosten van deelnemers mee te nemen, en niet alleen de honoraria en reiskosten van de docenten. In de afsluitende ronde van deze bijeenkomst zei één van de deelnemers: 'dit is voor mij een heel nieuw perspectief, het wordt er heel zacht van'. Inderdaad heb ik dat ook kunnen waarnemen. Later die week zat ik in de auto en luisterde naar Beethovens negende, 'Alle Menschen werden Brüder'. Die ene zin, waarover ik me altijd had verwonderd en me had afgevraagd wat die toch eigenlijk betekende, die begreep ik ineens, omdat ik me realiseerde dat ik dit werkelijk had waargenomen 'Alle Menschen werden Brüder, wo dein sanfte Flügel weilt'.

gebracht van 'het openbare altaar', waar ieder een offer kan brengen (niet meer te zeer vasthouden aan de eigen persoonlijke voorkeur) en nieuw inzicht ontwikkelen in wat de gemeenschap is en wat er voor de gemeenschap nodig is. (Ook dit is een geestelijke waarneming). Het altaar wordt als het ware het draagvlak, een draagvlak waarop offers zijn gebracht, waardoor men zich verder heeft verbonden met het geheel.

Voorgenomen besluit

Op de drempel naar uitvoering, voordat het definitieve besluit iedereen in het 'willen in de zin van doen' kan brengen, is er een voorgenomen besluit nodig waar men

nog bezwaar tegen mag maken. Dat bezwaar komt voort uit niet willen of kunnen (niet uit: anders denken). De concreetheid van het voorgenomen besluit, wekt het willen of het niet willen. Als dat laatste in zo'n mate is, dat de betrokkene echt bezwaar ervaart, dan wordt door de besluitgroep besproken hoe dat bezwaar kan worden weggenomen of verminderd. Hier gaat broederschap een rol spelen: het rekening houden met het belang van de ander. Daar waar je tegenover elkaar lijkt te komen te staan (soms alleen op een onderdeel van een besluit, bijvoorbeeld: ik heb er bezwaar tegen als de gezamenlijke tuinschuur nou precies achter mijn huis (en in mijn uitzicht) komt te staan), ga je onderzoeken of er rekening gehouden kan worden met dat bezwaar, of er een oplossing voor mogelijk is, of dat de bezwaarmaker bij nader inzien toch mee kan komen met de gemaakte keuze.

Gedragen besluitvorming en de ontwikkeling van een eigen rechtsleven

Zoals Harrie Salman m.i. terecht stelt in zijn boek (zie voetnoot 2) staat het rechtsleven van organisaties en andere samenlevingsverbanden enorm onder druk, juist doordat vanuit een eenheidsstaat een enorme berg regelgeving van buitenaf de organisaties binnenkomt. Het onderwijs is daarvan natuurlijk het belangrijkste en pijnlijkste voorbeeld. Ik voel me bevoorrecht dat ik woonprojecten van de grond af aan heb mogen begeleiden bij het ontwikkelen van hun gemeenschap, met gedragen besluitvorming. Voor deze projecten bestaan nauwelijks of helemaal geen regels van buiten. Dat heeft tot heel bijzondere afspraken en nieuwe organisaties geleid, die daadwerkelijk vanuit het eigen rechtsbewust-

zijn van mensen zijn voortgekomen. Doordat met gedragen besluitvorming werd gewerkt, werd dit eigen rechtsbewustzijn bij tal van vraagstukken angesproken. Het proces leidde tot creatieve, vernieuwende en gedragen afspraken over bijvoorbeeld instroomprocedures voor nieuwe leden, het tegengaan van scheefwonen (door op voorhand af te spreken dat je een groot huis verlaat als je kinderen uit huis zijn zodat het ter beschikking komt van een jong stel dat juist kinderen heeft gekregen), over de verhuur van gemeenschappelijke ruimtes, over hoe woningen worden toegewezen vanuit de gemeenschap zelf in plaats vanuit de regels van de woningbouwcorporatie enzovoort. Zelfs over hoe men de zorg voor elkaar wil organiseren, tot en met de terminale fase.

In particuliere scholen kwamen we meer moeilijkheden tegen met het opbouwen van een organisatie met gedragen besluitvorming, ook al waren het nieuwe initiatieven. Daar bleken toch al snel oude verwachtingen te bestaan ten aanzien van de rol van een bestuur, een leraar of ouders, die dan strijdig bleken met het werken vanuit (nieuw) rechtsbewustzijn met bijbehorende nieuwe rollen. Natuurlijk is het sowieso vallen en opstaan om met zo'n nieuwe manier van werken goed te leren omgaan. Ik zie de (driegelede) gedragen besluitvorming echter als een bijzonder hulpmiddel om het ook in scholen voor elkaar te krijgen ruimte te maken voor vrij geestesleven en de vaak onbewuste invloed van externe regelgeving te begrenzen door de vormgeving van een eigen *rechtsleven*. Of in het geval van de coronamaatregelen bijvoorbeeld een onderzoekend gesprek in te richten, in fasen, over hoe daar in de school het beste mee omgegaan kan worden. Zodat daar niet de splijtende werking van-

uit verschil in opvattingen zomaar zijn gang kan gaan (en de lerarenspreuk zoals bijvoorbeeld op een school in Zutphen, op aanwijzing van de directie, alleen met mondkapje op gesproken mag worden, en enkele leraren om die reden de spreuk niet meer mee te zeggen), maar begrip voor elkaar mogelijk wordt, en draagvlak gevonden kan worden over hoe men met de maatregelen om wil gaan. Niet alleen bij leraren, maar ook bij ouders en leerlingen.

Gedragen besluitvorming, een instrument van binnenuit

Gedragen besluitvorming is geen instrument van buiten, het is een instrument van binnenuit. Wat betekent dat het geen stappenplan is dat je in elke situatie zomaar kunt inzetten. Het vraagt steeds opnieuw bewustzijn over waar je met elkaar bent in het proces, en wat nu helpend kan zijn om samen verder te komen.

Op 14 september houdt Ingrid Busink een informatieavond over de techniek van de gedragen besluitvorming bij woongemeenschap Eikpunt, Duitslandstraat 4, in Lent (bij Nijmegen). Vanaf 20.00 uur. Op deze avond wordt ook informatie gegeven over het scholingstraject gedragen besluitvorming op 28 september, 12 oktober, 2 en 16 november van 10.00 – 17.00 uur. Aanmelden kan via: ingridbusink@degrondsteen.nl. Meer informatie over gedragen besluitvorming: www.degrondsteen.nl/verdermetinteresse