

Weten wat het beste is, maar toch anders handelen

Wat Socrates ons leert over professionele oordeelsvorming bij complexe opgaven

Kan een mens bewust iets anders doen dan wat hij zelf het beste vindt?

Socrates dacht van niet. Wie werkelijk weet wat goed is, zal daar volgens hem ook naar handelen. Wanneer iemand toch een andere keuze maakt, heeft diegene blijkbaar nog niet volledig doorzien wat werkelijk het beste is.

In de praktijk lijkt het ingewikkelder. We nemen ons voor een moeilijk gesprek niet langer uit te stellen, maar doen dat vervolgens toch. We vinden het belangrijk dat verschillende perspectieven worden gehoord, maar geven onder tijdsdruk soms vooral ruimte aan degenen die onze opvatting bevestigen. En hoewel we weten dat meer controle het eigenaarschap van anderen kan verkleinen, grijpen we bij onzekerheid toch geregeld naar extra sturing.

Handelen we dan tegen beter weten in? Of verandert ons oordeel over wat in de gegeven omstandigheden het beste is?

Een oordeel staat nooit op zichzelf

De paradox van Socrates krijgt een bijzondere betekenis bij professionele oordeelsvorming in complexe opgaven. Daar is meestal niet één objectief beste keuze beschikbaar.

Verschillende waarden, belangen, verantwoordelijkheden

en perspectieven zijn tegelijkertijd relevant. Bovendien verandert de situatie terwijl eraan wordt gewerkt.

Wat vanuit bestuurlijk perspectief noodzakelijk lijkt, kan in de uitvoering moeilijk haalbaar zijn. Wat op korte termijn voortgang oplevert, kan op langere termijn het vertrouwen tussen partijen beïnvloeden. Ruimte geven kan initiatief mogelijk maken, maar ook onduidelijkheid vergroten. Begrenzen kan helderheid bieden, maar eveneens noodzakelijke vernieuwing bemoeilijken.

Een professioneel oordeel ontstaat daarom niet uitsluitend in het hoofd van één beslisser. Het ontwikkelt zich in de wisselwerking tussen informatie, ervaring, waarden, verantwoordelijkheden en de reacties van anderen. Die wisselwerking kan een oordeel verdiepen, maar ook doen veranderen.

Als de werkelijkheid verandert

Nieuwe informatie, onverwachte gevolgen of andere perspectieven kunnen aanleiding geven een zorgvuldig genomen besluit opnieuw te onderzoeken. Dat hoeft geen teken van besluiteloosheid te zijn. Het kan ook wijzen op de bereidheid om te leren van wat zich tijdens het handelen ontwikkelt.

Daarbij helpt het om niet alleen naar het oorspronkelijke besluit te kijken, maar ook naar wat daarna gebeurt. Welke effecten worden zichtbaar? Welke aannames blijken niet te kloppen? Welke signalen vragen mogelijk om bijstelling — en welke reacties horen eenvoudigweg bij het feit dat een besluit gevolgen heeft?

Niet iedere verschuiving van een oordeel komt echter voort uit verdiept inzicht. Ook tijdsdruk, emoties, belangen, loyaliteiten en machtsverhoudingen kunnen invloed hebben. Daardoor is niet altijd direct zichtbaar waarom een besluit begint te schuiven.

De relevante vraag is dan niet alleen: *Wat vinden wij het beste besluit?* Minstens zo belangrijk is: *Hoe is ons oordeel over wat het beste is tot stand gekomen?*

De samenwerking leren lezen

Om die vraag te beantwoorden, is het nodig om niet alleen de inhoud van het besluit te onderzoeken, maar ook de samenwerking waarin het oordeel ontstaat. Professionele oordeelsvorming vraagt daarmee meer dan inhoudelijke deskundigheid. Zij vraagt ook het vermogen om te zien hoe mensen met elkaar spreken, besluiten voorbereiden en betekenis geven aan wat er gebeurt.

Welke informatie krijgt veel gewicht? Welke perspectieven blijven buiten beeld? Wie kan vrijuit spreken en wie past zich mogelijk aan? Welke belangen worden expliciet besproken en welke werken meer impliciet door? En in hoeverre wordt een besluit gevormd door wat de opgave vraagt, of mede door patronen van macht, loyaliteit, vermijding en afhankelijkheid?

Relationele sensitiviteit kan helpen deze dynamiek zichtbaar te maken. Niet om relaties zoveel mogelijk te ontzien of ieder besluit voortdurend ter discussie te stellen, maar om beter te begrijpen welke krachten op de oordeelsvorming inwerken.

Wat in de samenwerking zichtbaar wordt, kan juist aanleiding geven om een verschil duidelijker te markeren, grenzen te stellen of een besluit te nemen dat niet door iedereen wordt gedeeld. Relationele sensitiviteit hoeft daarmee niet te betekenen dat naar harmonie wordt gezocht. Zij kan ook bijdragen aan de scherpte die nodig is om richting te geven.

Verder kijken dan het besluitvormingsproces

Die scherpte betreft niet alleen de manier waarop een besluit tot stand komt, maar ook de maatschappelijke uitwerking ervan. Een besluit kan bestuurlijk uitlegbaar en organisatorisch haalbaar zijn, maar toch onbedoelde gevolgen hebben voor toegankelijkheid, rechtvaardigheid of vertrouwen. Andersom kan een keuze die op korte termijn weerstand oproept, vanuit een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid juist verdedigbaar zijn.

Professionele oordeelsvorming vraagt daarom ook aandacht voor de publieke waarden die in het geding zijn, voor degenen die de gevolgen ervaren en voor stemmen die niet vanzelfsprekend aan de besluitvormingstafel vertegenwoordigd zijn.

Standvastig én herzienbaar

Daarmee ontstaat een dubbele opgave. Professioneel handelen betekent niet dat we aan een eenmaal genomen besluit moeten vasthouden, ongeacht wat zich daarna ontwikkelt. Maar het betekent evenmin dat we bij iedere

verandering of reactie opnieuw van richting moeten veranderen.

Bij complexe opgaven helpt het om een professioneel oordeel zowel goed te onderbouwen als herzienbaar te houden. Dat betekent kunnen onderscheiden wat moet worden vastgehouden omdat waarden en verantwoordelijkheden dat vragen, en wat opnieuw moet worden onderzocht omdat de opgave, beschikbare kennis of maatschappelijke gevolgen zijn veranderd.

Een professioneel oordeel is dan niet altijd een definitief eindpunt. Het kan ook worden gezien als een tijdelijk, zorgvuldig onderbouwd standpunt dat richting geeft aan handelen en tegelijkertijd openblijft voor wat dat handelen vervolgens zichtbaar maakt.

Misschien ligt daarin een eigentijds antwoord op Socrates. We handelen niet altijd tegen beter weten in. Soms verandert ons oordeel over wat het beste is. De professionele opgave is te blijven onderzoeken waarom.