

Normatieve professionalisering (13)

De normatieve professional:

Een vakkundige twijfelaar

Elke professional zoekt in zijn dagelijkse praktijk de zekerheid dat hij het goede gedaan heeft. Vaak bieden protocollen, richtlijnen en reglementen houvast. Maar soms ook niet, omdat ze niet de kern raken van de worsteling om tot ‘juist’ handelen te komen. Hoe hanteren we het spanningsveld tussen professionele autonomie en regelgeving?

Jos Mevis

Ondanks de voortschrijdende drang naar regelgeving en protocollering doen de individuele waarden en normen van professionals er wel degelijk toe; zij brengen ‘de mens’ weer in beeld en verhogen daarmee de kwaliteit van het werk. In dit artikel binnen de themareeks over ‘normatieve professionalisering’ wil ik nader ingaan op, en een lans breken voor een structurele dialoog over normativiteit, waarden en normen en – dus – over professionaliteit en kwaliteit.

Waarden en normen, hoe krachtig geformuleerd ook, nemen twijfels over hoe juist te handelen nooit helemaal weg. In het zoeken naar de goede balans leren professionals om zorgvuldige afwegingen te maken. Zij zullen daardoor ethisch verantwoord leren handelen. Het stimuleren van deze vorm van professionalisering valt binnen het terrein van HRD, bij uitstek de plek waar persoonlijk kapitaal van de organisatie wordt ontwikkeld en bewaakt.

Een nadere beschouwing

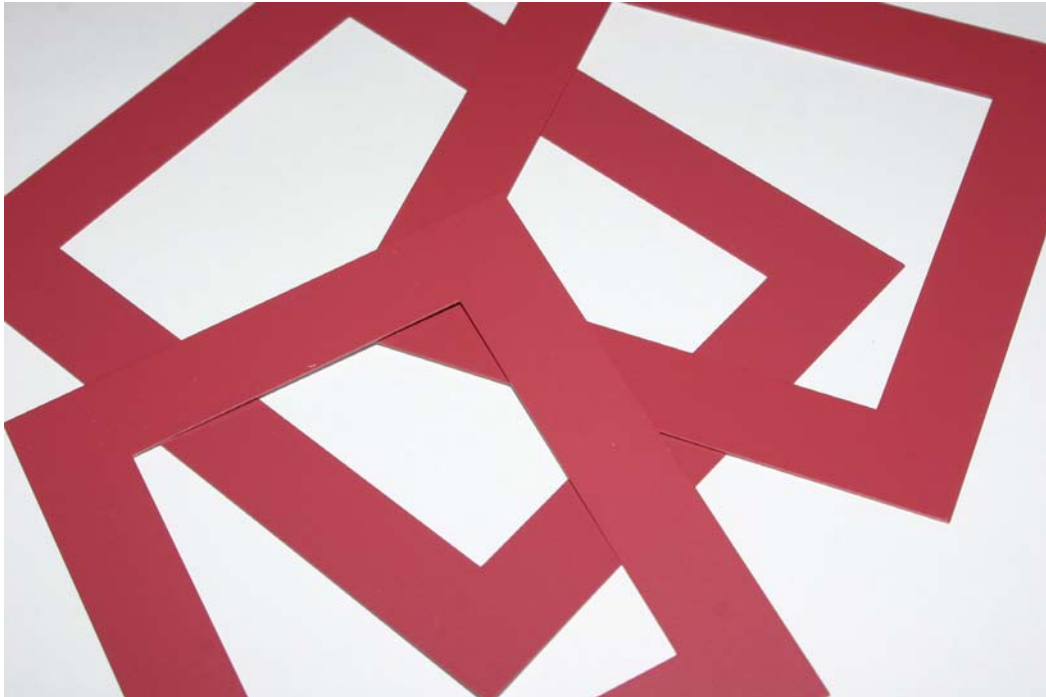
In de praktijk zie ik een vrijwel permanent streven naar objectiviteit. Dat geldt voor organisaties en dat geldt voor professionals die objectiviteit zelfs als een belangrijke kwaliteit lijken te beschouwen. ‘Wie ben ik om daarover te oordelen?’, is een typerende uiting van dit lovenswaardige streven. Opvallend is dat organisaties

vanwege dat streven naar objectiviteit belang hechten aan kaders en uniformiteit, terwijl professionals juist een beroep doen op hun professionele autonomie. Zo organiseren instellingen hun intakebeleid op basis van scherpe richtlijnen en protocollen, terwijl elke behandelaar - op basis van professionele inschatting - individuele besluiten neemt over in-, door- en uitstroom van cliënten.

Dit lijkt een tegenstelling die in de praktijk vooral tot uiting komt als het ‘fout’ gaat, als er een ongeluk gebeurt en/of als er schade wordt aangericht. Binnen zorg- en dienstverlening spelen richtlijnen en protocollen een belangrijke rol. Zij vormen mede een indicatie voor de geleverde kwaliteit en de betrouwbaarheid van een organisatie of instelling. Klanten weten waarop ze kunnen rekenen. Richtlijnen zijn aanbevelingen voor het handelen. Zij bieden houvast en dragen ertoe bij dat professionals, in overeenstemming met de beroepscode, opgedane kennis en actuele ervaringen meenemen in hun afwegingen. De professional is dus gebaat bij de beschikbaarheid van adequate richtlijnen en handelingsvoorschriften.

Een praktijkvoorbeeld

Enkele jaren geleden was ik als projectleider betrokken bij de implementatie van de lande-



lijke aanpak Kindermishandeling. Eén van de speerpunten van deze aanpak was de (inmiddels verplichte) invoering van een meldcode, waardoor signalen van mogelijke mishandeling en verwaarlozing sneller en adequater kunnen worden vertaald in actie. Tijdens één van de trainingen, gericht op het hanteren van deze meldcode, verwoordde een verpleegkundige in de Jeugdgezondheidszorg haar twijfels. 'Ik weet soms niet of signalen duiden op mishandeling en ik wil niemand onterecht beschuldigen!' Een veelgehoorde twijfel. Na lang aarzelen had zij voor zichzelf een oplossing bedacht. Zij had een klein notitieboekje aangeschaft, waarin opvallende signalen werden genoteerd. Deze aantekeningen fungeerden als een reminder tijdens een volgend bezoek; zijn de signalen opnieuw/nog altijd zichtbaar? Ook konden tijdens een volgend bezoek nieuwe signalen worden toegevoegd. Zo kreeg zij als het ware een fraai overzicht van alle zorgwekkende signalen en dus voldoende bewijsmateriaal om op te kunnen treden. En toen werd het stil... Want wat nu? Wat betekenen al deze signalen nu? Niet alle signalen zijn overduidelijk en evenmin duiden dezelfde signalen altijd op mishandeling. Wanneer zijn er 'voldoende' signalen om tot actie over te gaan?

Al pratend en overpeinzend kwam ze stilaan tot de conclusie dat de gewenste helderheid over 'wat te doen' nog steeds niet werd geleverd. Zij voelde grote behoefte aan een kader, doch het zélf gecreëerde kader zorgde uiteindelijk niet voor het gewenste houvast.

Kaders en houvast

Professionals maken elke dag vele afwegingen. Dat doen zij op basis van kennis, kunde en ervaring.

De noodzaak van het hebben van een kader is een breed gedeeld gedachtegoed. 'Het mooiste product van de mens is de wet', zo hoorde ik ooit ex-politicus Jan Terlouw spreken, 'de wet vervangt de wet van de jungle en ordent de samenleving. Zonder regelgeving vervalt elke samenleving in anarchie.'

Hij voegde hieraan toe dat de wet op zichzelf geen enkele garantie biedt op die zo gewilde geordende samenleving. 'De wet verlangt van ons allen bepaald gedrag, maar kan er op zichzelf weinig aan doen om ons dat gedrag bij te brengen. Daartoe zal de mens zijn geweten moeten aanspreken. Het geweten stuurt ons denken richting oordeel en helpt ons bij het nemen van onze verantwoordelijkheid.'

Op basis van onze verantwoordelijkheid zijn wij verplicht eigenstandig na te denken en besluiten te nemen. Over ons doen en over ons laten. Ieder voor zichzelf, wij allen gemeenschappelijk. Voor een geordende samenleving.

En daarmee laveren we in het spanningsveld tussen autonomie en regelgeving.

Meer van hetzelfde

De wereld van welzijn en zorg wordt de laatste jaren opgeschrikt door incidenten. Nog steeds gelden zaken zoals Savannah, het Maasmeisje en het Roermondse branddrama als afschrikwekkende voorbeelden. Vanuit de psychiatrie, de zwakzinnigenzorg en de TBS-wereld bereiken ons

berichten over onzorgvuldig en veelvuldig uitgevoerde separaties, vastgeketende patiënten of gestoorde criminelen die tijdens hun proefverlof opnieuw (en soms ernstig) in de fout gaan.

Als door een wesp gestoken, reageren beleidsmakers, managers, inspecties en politici om de hiaten in de regelgeving bloot te leggen en de schulden van deze wantoestanden aan te klagen. Inmiddels verbaast het bijna niemand meer dat deze zoektochten eindigen in méér nieuwe (lees: strengere) regelgeving. Blijkbaar heerst de onderliggende opvatting dat meer regelgeving en afspraken leiden tot een vermindering van het aantal incidenten en misschien zelfs het voorkómen daarvan.

Tot dusver zijn daar, voor zover mij bekend, geen bewijzen voor.

Wél leidt deze extra (en vaak nodeloos ingewikkelde) regelgeving tot extra administratieve handelingen. Nieuwe protocollen, aanvullende handelingsvoorschriften en aangepaste schema's die ingevuld en getoetst moeten worden.

Opvallend aan al deze maatregelen is dat professionals gedwongen worden vast te leggen *dat* bepaalde handelingen zijn verricht en dat op geen enkele wijze geregistreerd wordt *hoe* deze handelingen zijn verricht. Laat staan dat men registreert *op basis waarvan* men de betreffende handelingen uitvoert.

De bureaucratische realiteit

In een opiniërend artikel merkt Marjolijn Februari (2012) op dat er 'een systeem groeit van monitoring en standaardisering dat onmiskenbaar totalitaire trekjes vertoont. Dat wil zeggen, de verantwoordelijkheid van mensen voor hun eigen gedrag verdwijnt, ten gunste van regels en protocollen die louter bedoeld zijn om achteraf verantwoording over dat gedrag af te leggen.' Zij constateert dat wij geneigd zijn te denken dat regels zijn opgesteld om achteraf een oordeel te kunnen vellen over het gedrag van anderen en steeds minder gezien worden als richtsnoer voor het eigen handelen.

Het denken-over-het-werk verwordt stilaan tot een werken-volgens-protocol

Deze gedachtegang illustreert dat het denken-over-het-werk stilaan verwordt tot een werken-volgens-protocol. We voldoen blijkbaar aan onze verantwoordelijkheid als we alle protocollen en richtlijnen zorgvuldig naleven en daarvan verslag doen. En dat terwijl dit op zichzelf geen enkele garantie is voor kwaliteit.

Gekscherend doch met enig cynisme roept deze gang van zaken herinneringen op aan een bijna vergeten scheurkalendercartoon, waarop een chirurg trots naast een operatietafel staat en uitroept '*operatie geslaagd!*' terwijl de patiënt desondanks is overleden.

Het strikt werken volgens protocollen leidt niet per definitie tot een goed resultaat; het leidt tot ver doorgevoerde bureaucrativering en een vreemding van de realiteit.

Een voorbeeld

Nadat ik tijdens een volleybaltraining pijnlijk door mijn enkel was geklapt, werd ik door een teamgenoot, gezeten in een bij het ziekenhuis gereedstaande rolstoel, naar de Spoedeisende Hulp gereden. Het was al laat in de avond toen ik mij meldde bij het (gesloten) glazen loket, waarachter een verpleegkundige zat die enthousiast telefoneerde. Naast haar een lege stoel. Boven haar hoofd een groot bord met daarop *Huisartsenpost* en *Spoedeisende hulp*. Het was ons niet geheel duidelijk waar wij ons dienen te melden. Als vanzelf schoven wij naar de verpleegkundige die nog steeds haar telefoon-tje voerde. Zij begroette ons met een betekenisloos hoofdknikje en telefoneerde verder. Er volgden enkele minuten waarin niets gebeurde. Plotseling schoof zij voor een kort moment de glazen schuifwand opzij en gebaarde ons, zonder één vraag te stellen, dat we bij het andere loket moesten zijn (lees: de lege stoel naast haar) en schoof het luikje weer dicht.

Vol ongeloof keken mijn teamgenoot en ik elkaar aan. Hij verplaatste de rolstoel een halve meter naar rechts, alwaar wij het wachten vóór die lege stoel vervolgden. Op dat moment riep de ons bekende en nog telefonerende verpleegkundige 'iets' naar een onzichtbare derde, die zich na enkele minuten meldde aan het nog steeds gesloten loket. Dat werd uiteindelijk geopend met de vraag of wij al een nieuw ponskaartje hadden laten maken; die waren namelijk gewijzigd en verplicht.

Volgens protocol doet hier waarschijnlijk niemand iets verkeerd en toch is een dergelijke behandeling lachwekkend en zelfs absurd. Hier wordt niet meer nagedacht. Hier wordt gehandeld *volgens protocol*. 'Mensen' zijn uit beeld of zijn verworden tot subjecten van beroepsmatige handelingen. Er is ongetwijfeld nagedacht over dit protocol. Men heeft richtlijnen beschreven die voor duidelijkheid zorgen. Tijdens hectische situaties overdag, waarbij een snelle en soepele afhandeling vereist dat men protocollen handhaaft en respecteert, is dit ongetwijfeld handig en wellicht zelfs noodzakelijk. Maar wat is dat-

zelfde protocol waard in de late avondlijke uren, wanneer één patiënt met zwaar omzwachteld en zichtbaar gezwollen enkel zich aan een verder lege balie meldt? Dan verliest het protocol elke waarde en dient er op basis van gezond verstand

In dat geval mogen, of moeten we zelfs, eigen-wijs zijn

gehandeld te worden. In dat geval mogen, of moeten we zelfs, eigen-wijs zijn.

Dagelijks worden er door professionals vele besluiten genomen en in verreweg de meeste gevallen zijn die besluiten goed, gefundeerd, doordacht. Opvallend daarbij is dat in vrijwel géén van deze ‘goede’ besluiten het besluitvormingsproces tot nadenken aanzet. Niemand heeft mij ooit om verantwoording gevraagd voor een genomen goed besluit, een besluit waarover men tevreden is. Dan lijkt het niet te deren of er wellicht buiten kaders is getreden, of de protocollen werden nageleefd. Het doel heiligt klaarblijkelijk de middelen? Bij goed resultaat welteverstaan. Dan komt de reden van een eventuele afwijking van het protocol niet in beeld.

Slechts bij incidenten, als een genomen besluit ‘verkeerd’ blijkt, of niet tot tevredenheid stemt, tot ongelukken leidt, een rel veroorzaakt of iets of iemand ernstige schade berokkent, wordt als vanzelfsprekend naar de procedure gegrepen. Is het protocol nageleefd? Zijn alle richtlijnen gevolgd en de juiste stappen gezet zoals afgesproken?

Zo nee, dan is er blijkbaar een fout gemaakt en dient de schuldige te worden bestraft. En zo ja, dan dient het protocol te worden aangepast. Alle voorgaande succesvolle acties waarbij datzelfde protocol zijn waarde bewees ten spijt.

Zijn we hierin de afgelopen jaren niet een beetje doorgeschoten? Houden we niet hardnekkig vast aan de illusie dat fouten volledig te voorkomen zijn? En dat het strikt opvolgen van protocollen en richtlijnen in sommige gevallen tot ernstige fouten en gevaarlijke situaties kan leiden?

Het eerder aangehaalde artikel van Marjolijn Februari schetst een hilarisch doch tevens onthutsend perspectief van waar deze doorgeschoten controledrang toe kan leiden:

‘Toen aan het begin van deze eeuw opwinding ontstond over machinisten die stopseinen over het hoofd zien, werd dit in de nieuwe Spoorwegwet meteen tot strafbaar feit verklaard. Een beslissing die niet gemakkelijk valt te begrijpen als je bedenkt dat machinisten nooit moedwillig een sein zullen negeren.’

Machinisten missen gemiddeld nog minder dan

één op de miljoen stopseinen, een uitzonderlijke prestatie. Zou een nieuwe richtlijn of zelfs strafbaarstelling deze prestatie kunnen verbeteren?

Loslaten en opwaarderen

Maar het tij lijkt te keren. Naast de eerder beschreven hardnekkige *schuldvragen* en het zoeken naar fouten, wordt er meer en meer gezocht naar een andere inkleuring van verantwoordelijkheid en naar de betekenis van professioneel handelen. We lijken op weg naar een opwaardering van hoogwaardig menselijk handelen en naar een serieuze invulling van individuele verantwoordelijkheid. Het besef dat de professional zélf onderdeel uitmaakt van de sociale interactie impliceert dat hij voortdurend situaties en dilemma’s zal moeten inschatten en keuzes zal moeten maken.

Dat vereist sensitiviteit van de professional, waarbij protocollen houvast kunnen geven doch waarbij aandacht voor twijfels en overwegingen essentieel is.

Aldus ontstaat een mooie combinatie van regelgeving, protocollering, professionele autonomie én persoonlijkheid. *Waardenvol* contact, inclusief de eigenschap tot vergissen, tot het maken van fouten. Inclusief bijbehorende onzekerheid en twijfel, over juistheid, waarheid, goed en kwaad.

Alle reden om ons vermogen tot zelfstandig oordelen in te zetten en op te waarderen.

Objectief professioneel handelen is een fictie

Maar hoe zit dat dan met de eerder genoemde objectiviteit die zo belangrijk wordt gevonden? Het streven naar objectiviteit is een belangrijk streven, een waardevol streven. Doch objectief professioneel handelen is een fictie.

‘Ik twijfel dus ik denk’

‘Denken dat je het zeker weet, is het grootste obstakel voor het verwerven van nieuwe kennis’, zo schetste Socrates de achtergrond van zijn permanente zoektocht naar wijsheid, waarheid en juistheid. Hij voegde daaraan toe dat het feit dat hij niks wist het enige was dat hij zeker wist.

Ter versteviging van de kwaliteit van professionele besluitvorming dient twijfelen een waardevolle plek te krijgen.

Twijfel, als onlosmakelijk element van professionaliteit. Daarmee wil ik ‘twijfelen’ verheffen tot één van de kernkwaliteiten van professionaliteit. Een kwaliteit die ons kan helpen subjectiviteit te objectiveren. Een kwaliteit ook die ons bewust maakt van ons normatief denken en handelen.

Professionals zoeken naar zekerheid. Managers zoeken eveneens naar zekerheid. Maar aan hoeveel zekerheid hebben wij voldoende? Of, anders geformuleerd, wanneer hebben wij voldoende zekerheid? Zelfs bij 'onvolledige' zekerheid draait de wereld gewoon door.

Met Socrates als voorbeeld voer ik binnen organisaties, met directie- en managementteams, en tijdens werkoverleg met professionals, dialogen waarbij we zekerheden nader onderzoeken. We stellen daarbij vragen als: Wie is er zeker van zijn

Zelfs bij 'onvolledige' zekerheid draait de wereld gewoon door

zaak? En waarop is die zekerheid gebaseerd? Wiens zekerheid biedt het meeste houvast? Wiens overtuiging is het sterkst, of het meest 'waar'? Hoe weten we dat? Wat heb ik (nog meer) nodig om zeker te weten? En we zoeken naar de tegenkrachten, naar overtuigingen van het tegendeel. Dat levert naast prachtige dialogen veel persoonlijke ontboezemingen en verhelderende, nieuwe inzichten op. Over veronderstellingen en aannames, over houvast en het ontbreken daarvan, over de vermeende maakbaarheid van onze samenleving en de twijfelachtige noodzaak van nieuwe richtlijnen, protocollen en afspraken. Voorwaarde is dat we twijfel toelaten en 'zekerheden' loslaten.

Een praktijkvoorbeeld

Enkele jaren geleden was ik als kwartiermaker betrokken bij de inrichting van een inter-institutionele netwerkorganisatie. Een projectgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van diverse (netwerk)partners bestond uit managers, staffunctionarissen, beleidsmedewerkers én professionals. Zij brachten tijdens discussies diverse malen het spanningsveld treffend in beeld, waarbij managers hardnekkig riepen om kaders en uitgangspunten (voor die nieuwe netwerkorganisatie), terwijl professionals vrijwel voortdurend en soms vertwijfeld verwezen naar hun professionele autonomie.

Teneinde veronderstellingen en overtuigingen nader te onderzoeken en te expliciteren werd een aantal vragen voorgelegd, als basis voor een socratische dialoog:

'Wanneer heb ik voldoende zekerheid?'

'Wat betekent volledige autonomie in de praktijk?'

'Welke kaders zorgen voor voldoende bewegingsvrijheid?'

Lastige vragen die geen concreet antwoord opleverden, maar richting gaven. Houvast werd gevonden in de dialoog, niet sec in bestaande protocollen.

En langzaam verdween de utopie van de volledige maakbaarheid en groeide het noodzakelijke vertrouwen op de eigen, in dialoog getoetste oordeelsvorming. Er ontstond begrip voor de verschillende perspectieven en men besloot minder houvast te zoeken in 'nieuwe' regels en kaders, maar op basis van de actuele praktijk te oordelen en te handelen.

Wanneer overtuiging ruimte maakt voor twijfel, groeit de kwaliteit van het oordeel. Optimale samenwerking impliceert de moed om af te zien van het eigen gelijk. Dan ontstaat er ruimte om het 'andere' in dialoog te brengen, om ideeën, denkbeelden en gedachten te onderzoeken, om de grenzen van het eigen oordeel en van het eigen perspectief op te rekken, aldus Flor Peeters c.s. van de Interactie-Academie in Antwerpen. Een visie die ruimte creëert voor twijfels.

Om in de lijn van Socrates te spreken; als we ons eigen 'zeker weten' durven los te laten, komt er ruimte voor nieuwe inzichten en andere waarheden.

Maar het loslaten van onze zekerheden vraagt moed. Van professionals en organisaties, van beleidsmakers en managers. Vooral in tijden waarin controleren en beheersen de overhand hebben en waarin we worden afgerekend op harde cijfers en aantoonbare resultaten. Dan wordt spreken in termen van 'ik denk', al gauw opgevat als 'twijfelen'. Dan wordt 'niet zeker weten' een heikele aangelegenheid die voor de nodige gefronste wenkbrauwen zal zorgen.

Vooralsnog lijkt het erop dat twijfelen wordt gezien als zwakte en daarmee blijven veel kansen onbenut. Daarmee komen de belangrijke vragen te weinig aan bod.

Twijfelen als zodanig kan pas volledig worden gewaardeerd als twijfels worden herkend en erkend. Als twijfelen mag. Misschien moeten we onze overtuiging een beetje aanpassen en twijfel toelaten, op weg naar waardevolle besluitvorming.

Twijfelen moet je doen!

Gestaafd door de praktijk en ondersteund door de wijsheid van grote denkers daag ik in mijn werk als coach en consultant mens en organisatie uit om te durven twijfelen, om na te denken over het andere, het tegendeel, het ogenschijnlijk onbekende. Ik probeer twijfel te zaaien om aldus de argumentatie én motivatie voor de te nemen

besluiten nader te onderzoeken en te verstevigen. Dat leidt soms tot confronterende, soms tot hilarische, maar meestal tot verhelderende bijeenkomsten, waarbij het onzichtbare zichtbaar

Het blijkt mogelijk om te leren twijfelen en zelfs te leren van twijfels

wordt, het onbesprokene gedeeld wordt en vragen bestaansrecht houden. Dan blijkt het mogelijk om te leren twijfelen en zelfs te leren van twijfels. Afhankelijk van de setting kan deze dialoog verschillende vormen aannemen: in collegiaal verband of teamoverleg een ingewikkelde casus analyseren; per beroepsgroep of afdeling de consequenties van een beleidswijziging doorgronden; als organisatie nieuwe waarden verankeren en de implicaties voor concreet gedrag beschrijven in do's and don'ts; ethische kwesties expliciet en fundamenteel bespreken (Moreel Beraad) waarbij oordelen worden uitgesteld en nieuwe perspectieven zichtbaar worden voor het nemen van een besluit.

Succesvoorbeeld

In het kader van een cultuurtraject werd bij een IT-organisatie gekozen de beginselen van de waardengestuurde organisatie te implementeren. Nadat - op basis van de vastgestelde missie en visie - bedrijfswaarden waren vastgesteld, werden zogenoemde catch-up diners georganiseerd. In groepen van acht tot tien personen werden tijdens een gezamenlijk diner de betreffende waarden gespiegeld aan praktijksituaties en werden de complicaties van keuzes en genomen besluiten getoetst aan deze waarden. Dat leverde een keur aan nieuwe inzichten op, waarbij men onder meer ontdekte dat collega's in vergelijkbare omstandigheden gemotiveerd verschillende afwegingen maakten en dus ook tot andere keuzes kwamen. Ook gedrag, houding, communicatie met klanten kwamen aan bod vanuit het gekozen waardenspectrum. Dat bleek niet altijd even eenvoudig. Vanzelfsprekendheden bleken minder 'vanzelfsprekend', gemaakte keuzes minder 'logisch' dan gedacht. Met respect en oprechte nieuwsgierigheid als basis bleek het mogelijk verschillen te waarderen en er zelfs van te leren.

Het informele, vertrouwelijke karakter diende als belangrijke basis voor een - zo bleek uiteindelijk - stevige verankering van een gemeenschappelijk handelingskader.

Vertrouwen speelt een cruciale rol. Onbetrouwbaarheid is een katalysator voor onzekerheid. In een onzekere situatie bestaat er weinig ruimte om te leren en te exploreren. Dan leidt twijfel tot verenging en verkokering en niet tot onderzoeken en experimenteren.

'Wie het absoluut zeker weet en geen twijfel kent, hij die volledig overtuigd is van het eigen gelijk gaat gerust z'n eigen gang', zo luidt soms, een beetje uitdagend, mijn advies. De praktijk leert dat hoe méér ruimte wordt gegeven aan dit uitgangspunt, hoe minder daarvan gebruik wordt gemaakt.

Waarom? Mijn idee is dat professionals én organisaties beseffen, zelfs wéten dat niet alles in regels te vangen is. Er worden voortdurend afwegingen gemaakt om op basis van kennis, kunde en ervaring 'het beste' besluit te nemen. Elke professional wil het goede doen. En soms leiden procedures niet vanzelfsprekend naar 'het beste' besluit. Professionals zullen moeten leren hoe in deze situaties te handelen, zij zullen de eigen twijfel serieus moeten nemen en moeten leren daarover adequaat te spreken.

Voor de HRD-professie ligt er de fraaie uitdaging om twijfelen op waarde te schatten en een plek te geven bij serieuze oordeelsvorming. Dat kan door het formaliseren van (collegiaal) consult en dialoog, waarbij 'van elkaar leren' en verdere professionalisering centraal staan. Dat komt zowel de professional als de organisatie ten goede. Individuele, professionele oordeelsvorming is en blijft van onschatbare waarde en is in elke setting onontbeerlijk. Een beetje meer eigen wijsheid kan geen kwaad, mits we onze twijfel als signaal voor nader onderzoek beschouwen. ●

Literatuur

- Februari, M. (2012). *Ga het gesprek aan over de rommeligheid van de wereld*. Volkskrant 27-4-2012.



Jos Mevis (1961) is personal coach, trainer en consultant. Hij volgde de opleiding tot maatschappelijk werker, de VO Supervisie, een Hoger Management Opleiding en studies filosofie, meditatie, persoonlijk leiderschap en (management)coaching en werkte als (interim-/project)manager in diverse organisaties. In 2004 begon hij een eigen bedrijf. In 2010 opende hij een kleinschalige leerwerkplaats, als investering in maatschappelijk ondernemerschap. www.queresta.nl, www.werkaandewinkelsittard.nl.
E-mail: josmevis@queresta.nl