

Wat is een institutioneel besluit?

Binnen organisaties wordt vaak gesproken over besluiten alsof het discrete momenten zijn: een vergadering, een stemming, een handtekening. Het besluit verschijnt als een punt in de tijd — zichtbaar, vastgelegd, formeel.

Maar in institutionele contexten is een besluit zelden een enkel moment.

Wat als besluit wordt aangeduid, is eerder het resultaat van een proces waarin informatie onvolledig is, belangen verschuiven en tijd een eigen rol speelt. Tegen de tijd dat een besluit formeel wordt genomen, heeft het zich vaak al gevormd — impliciet, in eerdere afwegingen, in gesprekken die niet als besluitvormend werden gezien, in aannames die niet expliciet zijn gemaakt.

In die zin is een institutioneel besluit geen keuze, maar een uitkomst van een dynamiek.

Deze dynamiek wordt niet alleen bepaald door inhoud, maar door positie. Binnen instituties handelt niemand als volledig autonoom individu. Rollen, mandaten en verwachtingen structureren wat gezien wordt als mogelijk, wenselijk of zelfs denkbaar. Wat niet binnen de rol past, verschijnt vaak niet eens als optie.

Daarmee verschuift de vraag van wat wordt besloten naar wie in staat is om te besluiten — en onder welke voorwaarden.

Onzekerheid speelt hierin geen verstorende rol, maar een constitutieve. Besluiten worden genomen zonder volledig overzicht, niet omdat informatie ontbreekt, maar omdat volledigheid in complexe systemen niet bestaat. Pogingen om onzekerheid te reduceren leiden vaak tot vertraging, terwijl handelen juist plaatsvindt onder tijdsdruk en met beperkte zichtbaarheid.

Dit betekent dat een institutioneel besluit altijd twee lagen kent.

De eerste laag is de formele: de vastgelegde keuze, het besluit zoals het wordt gecommuniceerd en verantwoord.

De tweede laag is de feitelijke: het pad waarlangs het besluit is ontstaan, inclusief de impliciete aannames, de niet-gekozen alternatieven en de momenten waarop richting werd bepaald zonder dat dit als zodanig werd herkend.

Het onderscheid tussen deze twee lagen is relevant voor de vraag naar verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid wordt vaak gekoppeld aan het formele moment van besluitvorming. Maar als het besluit feitelijk al eerder is gevormd, verschuift ook de locus van verantwoordelijkheid.

Dat roept een spanningsveld op.

Anderzijds laat de praktijk zien dat besluiten ontstaan in een verspreid proces, waarin geen enkel moment of individu volledig bepalend is.

In deze spanning wordt zichtbaar dat institutionele besluitvorming niet primair gaat over het maken van keuzes, maar over het organiseren van verantwoordelijkheid onder omstandigheden waarin volledige controle afwezig is.

Daarmee wordt het institutionele besluit minder een instrument om onzekerheid te reduceren, en meer een mechanisme om met onzekerheid om te gaan — zonder deze op te heffen.

Robert Picauly

robertpicauly.nl

© Robert Picauly, 2026