

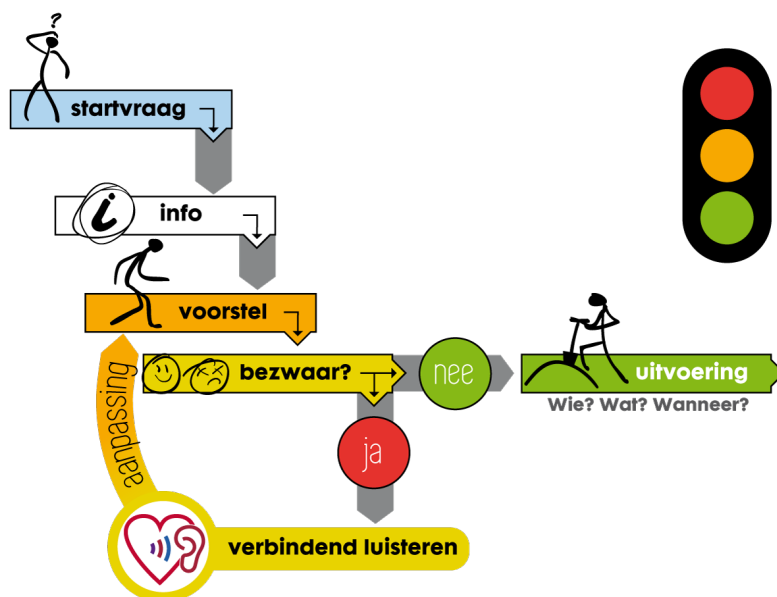
## Deelvaardigheden oefenen voor Verbindende Besluitvorming®

Verbindende Besluitvorming streeft ernaar om uitmuntende, krachtige besluiten te nemen vanuit de gemeenschappelijke wijsheid en intelligentie van een groep 'deskundigen'. Het effect van een besluit zien we als het resultaat van hoge kwaliteit, lage weerstand in een snel, effectief overleg.



### 1. Het formuleren van HKW?-vragen (Hoe Kunnen We...?)

Bij het begin van een besluitvormingsproces is het zinvol om een **duidelijke focus** te bepalen. Deze wordt bepaald door een **open, goed gerichte vraag** en geeft duidelijk aan welke resultaten beoogd worden zonder al te concreet te worden. De HKW-vraag prikkelt het collectieve denken en vergt vaak een multidisciplinaire input.



Het kiezen van een goede HKW-vraag is essentieel voor de uitkomst van de besluitvorming. Als de vraag niet specifiek genoeg is, kan het zijn dat er een besluit genomen wordt dat niet echt de noden/behoefte/verwachtingen dekt. Daarom is het belangrijk om met de HKW-vraag een duidelijke focus te leggen op welke behoeften/belangen/waarden vervuld dienen te worden. Creativiteit begint bij het **formuleren van een uitdagend doel**.

Het nemen van besluiten zorgt voor vooruitgang en beweging. Te complexe problemen geraken vaak niet opgelost omdat er te veel bij komt kijken. Om een grote, ingewikkelde problematiek aan te pakken, is het vaak zinvol om deze **op te delen in deelproblemen**. Eén grote HKW-vraag wordt opgesplitst in subvragen. Het oplossen van de dringende, belangrijke en gemakkelijke issues zorgt voor beweging en maakt het mogelijk om de complexere issues aan te pakken.

#### **Bijzondere HKW?-vragen:**

- Hoe kunnen we weten wat belangrijke parameters zijn voor...?
- Hoe kunnen we een ideale HKW-vraag stellen?
- HKW de nodige informatie krijgen voor we een beslissing nemen?
- HKW deze problematiek opdelen in onderdelen zodat we vooruitgang kunnen boeken in dit project?
- HKW-vraag aangevuld met 'zodat...'

**Lees onderstaande vragen. Zijn ze scherp genoeg geformuleerd? Verfijn de vragen waarvan je vindt dat ze beter kunnen.**

1. HKW ervoor zorgen dat het filiaal in Antwerpen zo snel mogelijk verbouwd wordt?
2. HKW Verbindende Besluitvorming integreren in onze organisatie zodat elke beslissing zo goed mogelijk genomen wordt?
3. HKW ervoor zorgen dat de planfouten, die we op de werf vaststellen, gecommuniceerd worden naar de tekenaars zodat deze fouten worden weggewerkt?
4. HKW ervoor zorgen dat we minder verlies draaien?
5. HKW ervoor zorgen dat we de know-how van onze bedrijfsprocessen zo goed mogelijk borgen?
6. HKW ervoor zorgen dat vakbonden meer betrokken zijn?
7. Welke afspraken moeten we maken zodat het gebruik van de alfa-ruimte in ons hoofdgebouw optimaal rendeert?

8. Hoe kunnen we anticiperen op de agressieve strategie van AH op nationaal niveau?
9. Hoe kunnen we de medewerkers motiveren veiliger te werken?

## 2. Oefenen in het formuleren van concrete voorstellen

Het vragen van consent (= "Heeft er iemand een bezwaar?") op een voorstel heeft enkel zin als het voorstel zo concreet mogelijk geformuleerd is. Het heeft weinig zin om consent te vragen op intenties of vage voorstellen. Het vragen van consent op een negatief geformuleerd voorstel, iets wat je wil vermijden, brengt weinig soelaas omdat het niet aangeeft wat er wel nodig is. Om voorstellen te formuleren die de besluitvorming vooruit helpen is het zinvol om:

- Voorstellen zo concreet mogelijk te formuleren;
- Realistische, realiseerbare voorstellen te doen;
- De voorstellen in plus-taal te formuleren (wat je wel wil i.p.v. wat je niet wil).

### **Zijn volgende voorstellen scherp genoeg? Heeft het zin om er 'consent' op te vragen?**

1. Ik stel voor dat we meer oog hebben voor efficiëntie tijdens de drukkere maanden.
2. Is het ok dat ik eerst nog informatie inwin voor we een uiteindelijke beslissing nemen?
3. Ik stel voor om de pauzes te verkorten zodat we een half uur vroeger kunnen stoppen.
4. Ik stel voor dat we de prijszetting van de A-producten loskoppelen van de rest.
5. Ik stel voor dat we dit onderwerp laten rusten.
6. Ik stel voor dat we volgende meeting mevrouw X uitnodigen om hier een toelichting over te geven.
7. Is het ok dat ik een deel van de goederen via DHL laat bezorgen?

8. Ik stel voor dat we buiten deze vergadering geen info geven over dit topic.
9. Ik stel voor om dit via de pers te communiceren.
10. Ik stel voor dat ik een bestek opvraag voor het vervoer van de goederen bij drie transportbedrijven.
11. Ik stel voor dat we Verbindende Besluitvorming vanaf nu voor elke beslissing gebruiken binnen onze organisatie.
12. Ik stel voor dat we een nieuwe processor in het prototype plaatsen.

### 3. Luisteren naar behoeften achter bezwaren

Het vragen of er iemand een bezwaar heeft bij een voorstel, impliceert dat men peilt of er te weinig rekening gehouden wordt met bepaalde behoeften/waarden/belangen. Dit vragen naar bezwaren is anderen uitnodigen om te reflecteren of er vanuit hun deskundigheid bepaalde behoeften tekort komen. Het duidelijk formuleren welke behoeften te kort komen, zorgt voor zinvolle input in het verfijnen van het voorstel.

Als er een bezwaar gevraagd wordt reageren mensen niet altijd met behoeftetaal. Soms stellen ze een andere oplossing voor of formuleren ze een verwijt. Het peilen vanuit welke behoeften/waarden/belangen mensen bezwaar hebben is nochtans een essentiële stap in een besluitvormingsproces. Het zorgt voor belangrijke input en geeft inspiratie om het voorliggende voorstel verder te verfijnen en aan te passen.

Verbindend Luisteren is essentieel bij het beluisteren van bezwaren.

#### Hoe reageer je op een empathische manier op onderstaande reacties?

1. Dat is niet te betalen zoals jij het voorstelt.
2. Dat gaat veel te lang duren.
3. Is dit gecheckt met de directie? Dat kunnen we zelf niet zomaar beslissen.
4. Ik vrees ervoor dat dit veel te ingewikkeld is.
5. Ik zie niet in wat dit zou veranderen aan wat we nu hebben.

6. En hoe gaan de mensen van de productie dan moeten volgen?
7. Ik denk dat hier geen klanten voor zijn.
8. Dat is niet in lijn met onze waarden.
9. Dat is oude wijn in nieuwe zakken. Volgens mij verloren moeite...
10. Denk je dat klanten zo eerlijk gaan zijn om deze richtlijnen te volgen zonder dat je ze controleert?
11. En klantvriendelijkheid dan?
12. Dat gaan mensen als manipulatie ervaren.
13. Noem jij dit delegeren? Ik noem dat verplichten... sorry hoor...
14. En hoe moet dit dan gelinkt worden aan de bestaande database?

#### 4. Besluiten uitvoeren?

Besluitvorming staat of valt bij het uitvoeren van besluiten. Maak afspraken en besluiten concreet zodat je er ook zeker van bent dat ze uitgevoerd worden. Hiervoor is het zinvol om bij elk besluit minstens onderstaande punten te bepalen:

- **Wie** is de eigenaar? (Wie zorgt ervoor dat er iets mee gebeurt? Wie volgt de uitvoering op?)
- **Wie doet wat?** (Hoe concreter, hoe beter. Zorg ervoor dat besluiten realiseerbaar zijn.)
- **Tegen wanneer?** (Wanneer is het af? Wanneer kan het geëvalueerd worden? Zijn er tussenevaluaties?)

- **Hoe?** (Wat zijn de modaliteiten? Binnen welke voorwaarden, procedures, regelgeving, budgetten...)
- **Wie moet er op de hoogte zijn?** Wie brengt deze personen op de hoogte?
- **Wat als...?** (Voorzie alternatieven als de uitvoering niet kan verlopen zoals voorzien.)
- **Notulen** (Noteer de afspraak op een eenduidige manier en consulteerbaar voor iedereen die dit moet weten.)

## 5. Tips en principes bij besluitvorming

1. Zorg ervoor dat een B-groep een volledig mandaat heeft om een beslissing te nemen.
2. Kies een goede startvraag.
3. Deel een groot probleem in kleinere problemen en los die één voor één op.
4. Tussenbesluiten zijn ook besluiten. Zorg ervoor dat je als B-groep<sup>1</sup> besprekingen zo veel mogelijk afrondt met een besluit.  
Voorbeelden: “We laten dit even bezinken en komen er volgende meeting op terug, bezwaren?”, “Jan zoekt uit wat het kost door drie offertes op te vragen en volgende meeting hakken we de knoop door, ok?”, “Laat ons eerst de testresultaten afwachten en dan een keuze maken. Bezwaar?”
5. Doe eerst aan meningsvorming (belangen, waarden, behoeften...) en daarna aan besluitvorming (concrete voorstellen doen en zoeken naar het minste bezwaar...)
6. Bespreek kort en bondig. Geef met weinig woorden de essentie aan en moedig anderen dit ook te doen. Veel woorden en toelichtingen maken boodschappen vaak onduidelijker.
7. Herformuleer af en toe wat je hoort. Zo verzeker je de spreker ervan hoe zijn boodschap aankomt en voorkom je dat mensen in herhaling vallen.
8. Als je veel actiepunten en thema's hebt, doe dan eerst de belangrijke+dringende+gemakkelijk uitvoerbare (= laaghangend fruit oftewel de quick wins). Maak echter ook werk van de belangrijke+dringende+moeilijke actiepunten. Plan hiervoor de eerste stappen. Idem voor de belangrijke+nietdringende issues → eerste stappen plannen.

---

<sup>1</sup> groep die Beslissingen/Besluiten neemt

9. Maak B-groepen niet te groot. Handig werken gaat met groepen van 3 tot 8 mensen. Groepen groter dan 12 kunnen beter opgesplitst worden. Bij grote groepen is het vaak handig om met subgroepen en kerngroepen te werken. In de kerngroep is er uit elke subgroep een vertegenwoordiger die in naam van zijn subgroep spreekt.
10. Hoe meer mensen voorstellen tot besluit kunnen doen in een organisatie, hoe groter de betrokkenheid.
11. Soms lukt het niet om een besluit te nemen waarbij een geen bezwaren meer zijn. Dan is het zinvol om alle mogelijke voorstellen op een rijtje te zetten en het voorstel met het minste bezwaar te vertalen naar concrete actie. Belangrijk hierbij is de nuloplossing (= houden zoals het is/status quo) als één van de opties te overwegen. Het afchecken van de nuloplossing maakt de bereidheid om te kiezen voor verandering transparant.

