

Verbindende Besluitvorming®

Snel en wijs besluiten! (deel 1)

Hoe neem je snelle en verstandige besluiten? Hoe gebruik je de 'collectieve intelligentie' van je team?

Moderne organisaties drijven op kenniswerkers en specialisten, mensen die hun ervaring en deskundigheid dag in dag uit gebruiken om kwaliteit te genereren. Elk van hen is een pareltje in zijn of haar vakgebied. Als je deze mensen aan tafel zet om als samen een beslissing te nemen, is het een uitdaging om de know-how van eenieder te integreren in een besluit dat een afspiegeling is van hun gemeenschappelijke intelligentie. Om dit te kunnen is er emotionele intelligentie nodig...

Uitgangspunten

Vier aspecten

Besluiten zijn maar effectief als ze gedragen worden door diegenen die ze zullen uitvoeren. Bij Verbindende Besluitvorming hebben we aandacht voor vier aspecten:

E = het 'Effect' van de besluitvorming. Het is de bedoeling dat het besluit tot een zo groot mogelijk effect leidt.

K = de 'Kwaliteit' van het besluit. Om deze reden is het belangrijk het besluit te nemen met mensen die kennis van zaken hebben over een bepaald onderwerp.

W = de 'Weerstand' werkt contraproductief als besluiten uiteindelijk genomen zijn. Daarom is het belangrijk om tijdens het proces van de besluitvorming de weerstand zo veel mogelijk te verminderen.

T = de 'Tijd' die er nodig is om een besluit te nemen. Hoe minder tijd er nodig is om het besluit te nemen, des te beter voor het uiteindelijke effect.

$$E = \frac{K - W}{T}$$

Kiezen voor good enough

Het streven naar een ideaaloplossing kan verlamdend en vertragend werken. Het ontbreken van onderzoeksresultaten of bepaalde zekerheden kan het nemen van beslissingen vertragen en soms eindeloos uitstellen. Effect en kwaliteit zien we vanuit Verbindende Besluitvorming dan eerder als een 'weg naar' het resultaat dan wel het uiteindelijke resultaat zelf. De keuze die op dit moment gemaakt wordt, is de best mogelijke van dat moment. Het principe 'good enough' is tevens de drijvende kracht achter natuurlijke processen. Levensvormen zoals zaden en dieren wachten niet op het ideale moment om zich te ontwikkelen. Van zodra de omstandigheden 'goed genoeg' zijn, beginnen ze te groeien en evolueren ze, telkens op zoek naar de beste 'good enough'-omstandigheden.

Stappen bij Verbindende Besluitvorming

1. De juiste mensen betrekken
 2. Duidelijke doelstelling en heldere startvraag
 3. Concrete voorstellen tot besluit
 4. Aandacht voor bezwaren
 5. Verfijnen van de voorstellen
 6. Uitvoeren van het besluit
-
1. Zorg ervoor dat de personen die kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het besluit aan tafel zitten. De kwaliteit van het besluit is immers een resultante van de gemeenschappelijke intelligentie van het team dat het besluit neemt.
Voorbeeld: om een prototype van een nieuwe smartphone te ontwikkelen heb je specialisten nodig die op de hoogte zijn van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van schermen, batterijen, software, nieuwe trends bij gebruikers, draadloze netwerken, fotografische mogelijkheden, marketing...
 2. Het vertrekpunt voor een krachtig besluit is een duidelijk kader van een missie en visie en één zinvolle startvraag. De missie geeft aan wat de doelstelling is op lange termijn, de visie legt uit vanuit welke principes de missie gerealiseerd wordt. De startvraag is een operationele vraag gericht op het concreet uitwerken van een besluit. Een startvraag begint met “Hoe kunnen we...?” of “Hoe creëren we een concept dat...?” Bij de eerste vraag wordt er eerder gepeild naar een proces. De tweede vraag doelt eerder op een product. Soms is het verstandig om de startvraag op een creatieve manier te verfijnen met subvragen.
Voorbeeld: “Hoe zorgen we ervoor dat de nieuwe smartphone langer autonoom kan functioneren? Subvragen: 1) Hoe maken we de batterij duurzamer? 2) Hoe zorgen we ervoor dat het verbruik daalt? 3) Hoe kunnen we de smartphone op een alternatieve manier opladen?”
 3. Nadat de startvraag helder is, formuleert iemand een voorstel tot besluit. Om bruikbaar te zijn voor de besluitvorming is een voorstel zo concreet en realistisch mogelijk geformuleerd in plustaal. Plustaal zorgt ervoor dat men zegt wat men ‘wèl’ wil en niet wat men ‘niet’ wil.
Voorbeeld: “Ik stel voor dat we een test doen door op de voor- en de achterkant zonnecellen te integreren zodat het opladen ook kan als er geen netstroom is.”
 4. Bij elk voorstel tot besluit wordt er gepeild naar bezwaren. Dit gebeurt met behulp van de vraag “Heeft er iemand bezwaar?”. Als er geen bezwaar is, wil dit zeggen dat het voorstel uitgevoerd kan worden. Bij het uitvoeren van een besluit is het belangrijk duidelijkheid te geven over:
 - **Wie** ervoor zorgt dat het besluit wordt uitgevoerd.
 - **Wat** er concreet gaat gebeuren.
 - **Wanneer** het besluit uitgevoerd zal zijn en eventueel geëvalueerd kan worden.
 - **Hoe**, hoe het besluit uitgevoerd zal worden met een eventuele verdere stipulering van modaliteiten*Voorbeeld: “Jan geeft de opdracht aan de afdeling research om een aantal testmodellen uit te werken met verschillende types van zonnecellen. De testresultaten kunnen we tegemoet zien tegen eind juni 2018.”*
 5. Als er een bezwaar is bij het voorstel, is hier altijd een goede reden voor. Geoefende beslissers geven in behoeften of belangentaal aan wat er ontbreekt. Van de andere beslissers wordt er verwacht dat ze zich inleven vanuit het perspectief van

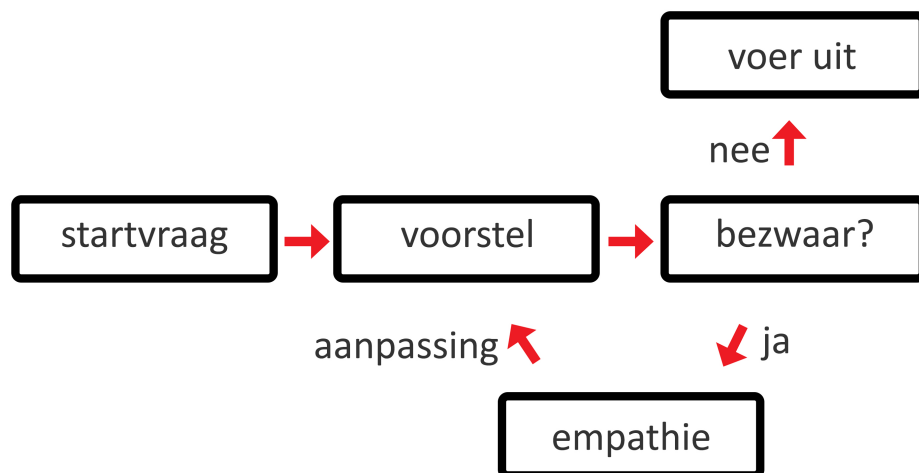
degene die een bezwaar heeft.

*Voorbeeld: de specialist beeldschermen zegt: "Ik heb een zorg. Ik vraag me af of de zonnecellen geen nadelig effect hebben op de kwaliteit van het beeldscherm."
Hierdoor wordt de startvraag aangevuld met: "Hoe kunnen we zonnecellen integreren zonder aan beeldschermkwaliteit in te leveren?"*

6. Vervolgens formuleert iemand een aangepast voorstel tot besluit. Hierbij wordt er rekening gehouden met de achterliggende behoeften van de inbrenger van het bezwaar.

Voorbeeld: "Ik stel voor dat we een prototype maken met enkel zonnecelen op de achterkant. En we kunnen een prototype maken met zonnecellen voor- en achteraan. Zo kunnen we later evalueren wat het meest innovatief is... Heeft er iemand een bezwaar?"

De fasen vijf en zes, worden meestal een aantal keren herhaald. Door op een empathische manier te luisteren naar elkaar, en de achterliggende behoeften achter de bezwaren telkens te integreren in verbeterde voorstellen, ontstaat er een kwaliteit die een resultante is van de gemeenschappelijke intelligentie van het team van beslissers. Deze kwaliteit overstijgt de individuele mogelijkheden van elk van de teamleden. Meestal neemt deze manier van besluiten niet meer tijd in beslag dan anders. De kwaliteit daarentegen stijgt verbazingwekkend!



Tussenbesluiten zijn ook besluiten

Soms is het niet mogelijk om uiteindelijke besluiten te nemen tijdens een vergadering. Soms ontbreekt bepaalde informatie om een goed besluit te nemen. Toch is het goed om de meeting af te sluiten met een tussenbesluit dat als opstap dient voor de volgende meeting.

In een volgend deel over Verbindende Besluitvorming leggen we uit hoe je samen een beslissing kan nemen als er meerdere voorstellen waaruit een keuze gemaakt moet worden.

