

VERGADEREN MET RESULTAAT:
BESLISSSEN
DOE JE SAMEN

DOOR DONNAKNOWS

VERGADEREN MET RESULTAAT:

BESLISSSEN DOE JE SAMEN

DOOR DONNAKNOWS

© DONNAKNOWS B.V.

Dit werk, “Veranderen met resultaat: beslissen doe je samen”, is een afgeleide van “Sociocracy For All” gebruikt onder CC BY SA. "Veranderen met resultaat: beslissen doe je samen" is in licentie gegeven onder CC BY SA door DonnaKnows.

DonnaKnows B.V.

Binnenhaven 1
6709 PD Wageningen

info@donnaknows.com
<https://donnaknows.com>

*“Goed genoeg voor nu,
veilig genoeg om te proberen”*

HOE WE BESLISSINGEN NEMEN

Wat wil je vanavond eten? Welke kleur vind je het mooiste? Ga je vanavond mee naar de film? Vragen waarop je een antwoord moet geven door er een beslissing over te nemen. Deze vragen zijn natuurlijk vrij makkelijk te beantwoorden. De vragen zijn niet al te ingewikkeld, hebben niet heel veel impact en je kunt ze allemaal voor jezelf beantwoorden. Hiermee zeg ik overigens niet dat alle vragen die je zelf kunt beantwoorden leiden tot eenvoudige beslissingen. Maar, het wordt wel een heel stuk lastiger wanneer je niet meer de enige bent die de beslissing kan nemen.

Wat bijvoorbeeld als je voor een etentje met vrienden moet bepalen wat jullie vanavond gaan eten? Wat als het niet alleen om de die kleur zelf gaat maar dat het de kleur wordt waarmee de muren van een gemeenschapsruimte geschilderd worden? Wat als je die film probeert te organiseren voor het team vrijwilligers waarmee je samenwerkt? Ineens wordt het een stuk lastiger om een beslissing te nemen.

1.

3 MANIEREN OM TE BESLISSEN

De eerste is de autocratische manier. Deze is heel eenvoudig omdat deze beslissing door één of slechts enkele personen genomen wordt. Het is een heel snelle methode. De uitdaging is echter vaak dat er een heel laag niveau is van participatie. Wat als de mensen waarover de beslissing gaat er niet achter staan? Ze zullen zich dan veel minder inzetten voor de genomen beslissing. Ook de motivatie van de betrokkenen zal hierbij sterk achteruitgaan.

Een andere manier om tot een beslissing te komen is die van een meerderheidsstemming. Aan deze manier van stemmen zijn we gewend en wordt vaak als ‘eerlijk’ gezien. Deze manier van stemmen is een snel proces en kan met een grote groep mensen gedaan worden met weinig informatie. Het grote keerpunt is dat er een grote groep overblijft die genegeerd wordt. Wanneer er 2 opties zijn waaruit gekozen kan worden, wordt tot 49,9% van de stemmers niet gehoord. Immers “de meeste stemmen tellen en dat is die 51,1%!”. De oplossing is gekozen met als grootste nadeel dat we niets weten over de motivatie van de mensen die tegen winnende oplossing gestemd hebben. Dit kan de mate van betrokkenheid negatief beïnvloeden.

Tot slot hebben we nog een optie die het meest ‘eerlijk’ lijkt van allemaal. Deze manier van beslissen, consensus, lijkt ook heel inclusief te zijn. Met andere woorden: alle betrokkenen worden gehoord. Bij consensus is de betrokkenheid hoog,

net als de verantwoordelijkheid en participatie. De uitdaging bij consensus is dat deze eigenlijk alleen goed werkt in kleine, homogene groepen. Wanneer we deze manier willen opschalen naar een grotere groep of organisatie ontstaan er vaak problemen. Consensus is ook tijdrovend en frustratie ontstaat wanneer mensen tijdens een consensus overleg vermoeid raken. Wanneer iedereen het eens moet zijn met een beslissing en een pijnlijke en vervelende discussie ontstaat, hoe waarschijnlijk is het dan dat er nieuwe, innovatieve ideeën ontstaan? Dit is precies waar de ironie van consensus schuilt. Historisch gezien is het idee van “we zijn allemaal deelnemers die samen beslissen” iets nieuws was, maar dat consensus zelf als een manier om beslissingen te nemen geen ondersteuning biedt voor het ontstaan van nieuwe ideeën.

**“WANNEER ER 2 OPTIES
ZIJN WAARUIT GEKOZEN
KAN WORDEN, WORDT
TOT 49,9% VAN DE
STEMMERS NIET
GEHOORD.”**

2.

CONSENT ALS OPTIE

Is er een betere optie?, vraag je je misschien af. Deze optie kan er inderdaad zijn in de vorm van consent.

Consent kun je zien als een vorm van consensus. Maar er zijn verschillen die vaak voor enige discussie zorgen. Voor sommige mensen is de consensus eigenlijk gelijk aan consent. Een meer passende uitleg zou zijn: "consensus kan worden uitgevoerd als consent, maar dat hoeft niet zo te zijn." Als jouw manier van consensus op dezelfde manier uitpakt als consent is dat natuurlijk geweldig. In veel organisaties is dat echter niet het geval. Consent besluitvorming kent een duidelijkere uitleg, zowel procesmatig als conceptueel. Als je er een voorbeeld op wilt zetten die het verschil duidelijk maakt, zou je kunnen zeggen dat we in consensus aan iedereen vragen *"ben je het daarmee eens?"*, bij consent vragen we *"heb je een bezwaar?"*

Om de grote impact van deze kleine nuance te begrijpen, is het cruciaal om het concept van "bereik van tolerantie" te begrijpen.



Consent

Bezwaar

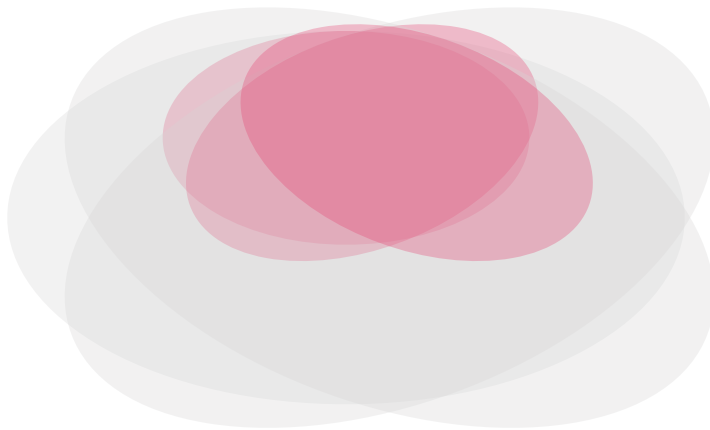
3.

BEREIK VAN TOLERANTIE

Er zijn dingen waar je helemaal fan van bent. Waar je echt voor staat. Ook zijn er van die zaken die niet direct jouw voorkeur hebben maar waar je ook weer niet heel erg tegen bent. Dat eerste is *jouw persoonlijke voorkeur*, het tweede deel noemen we '*bereik van tolerantie*'. Wanneer je iets moet doen wat echt buiten jouw bereik van tolerantie ligt is dat voor jou een bezwaar.

Je persoonlijke voorkeur zal zijn wat je zou kiezen als je de beslissing alleen en voor jezelf zou nemen. Het gebied van bezwaar is jouw "no way" zone. Dat is alles waar je *niet* in mee wilt gaan, omdat het echt tegenstrijdig is met het doen van je werk of persoonlijke waarden en normen.

Het bereik van tolerantie is alles wat misschien niet jouw voorkeur heeft, maar iets is waar je mee kunt werken. Als kieskeurige vegetariër eet ik misschien liever geen spruitjes (ik zou ze niet maken als ik voor mezelf kook), maar ik eet ze wanneer ik ze ergens voorgeschoteld krijg. Ik zou echter bezwaar hebben tegen vlees. Dit zou ik niet acceptabel vinden om te eten.



Deze afbeelding laat zien dat het gebied van overlap tussen "geen bezwaar" veel groter is dan de overlap tussen persoonlijke voorkeuren. Op dezelfde manier kunnen we dit terugzien in besluitvorming. Als we het allemaal eens zouden moeten zijn, zouden we slechts een paar beslissingen kunnen nemen (en dat vertaalt zich in eenvoudige consensus, "iedereen moet het ermee eens zijn", dus liggen deze beslissingen binnen de persoonlijke voorkeur). Als we beslissingen nemen met consent, kunnen we veel meer beslissingen nemen omdat we veel meer ruimte hebben om mee te werken. Immers liggen de beslissingen op basis van consent in het veel grotere gebied van tolerantie.

Beslissingen geven ons de mogelijkheid om veranderingen aan te brengen en te evalueren of de veranderingen verbetering betekenen. Daarnaast geven ze ons meer mogelijkheden om ons aan te passen aan de externe en interne veranderingen. Zonder nieuwe beslissingen zitten we vast in onze manier van doen en zijn we niet in staat om te reageren op externe en interne veranderingen van onze organisatie. In een steeds veranderende wereld betekent het niet kunnen reageren op veranderingen een langzaam einde voor elke organisatie.

4.

WAT ZIJN BEZWAREN?

Om te begrijpen hoe bezwaren worden gedefinieerd is het van belang het waarom achter een doel goed te begrijpen. Doelen leggen vast wat een cirkel (of een organisatie) eigenlijk doet. Bijvoorbeeld "het bakken en verkopen van gezond brood en gebak in Wageningen", of "het runnen van een veilige en holistische faciliteit voor ouderenzorg in Nijmegen".

Bezwaren worden afgezet tegen een doel: een lid van de cirkel maakt bezwaar tegen een voorstel als hij of zij redenen heeft om aan te nemen dat het uitvoeren van dat voorstel het doel van de cirkel zou schaden. Als een bakkerij bijvoorbeeld besluit om bevroren producten in te kopen om te bakken en te verkopen, kan een lid van de cirkel bezwaar maken omdat het verkopen van kant-en-klare producten het doel van de bakkerij schaadt om "gezond brood en gebak te bakken en te verkopen".

Bezwaren in de sociocratie zijn echter geen wegversperring. Het hebben van opties om verder te gaan door het bezwaar op te nemen in het voorstel, is een echte kracht van sociocratie.

**“EEN LID VAN DE CIRKEL
MAAKT BEZWAAR TEGEN
EEN VOORSTEL ALS HIJ
OF ZIJ REDENEN HEEFT
OM AAN TE NEMEN DAT
HET UITVOEREN VAN DAT
VOORSTEL HET DOEL VAN
DE CIRKEL ZOU
SCHADEN.”**

5.

BESLUITVORMING MET CONSENT

Nu we weten wat bezwaren en consent besluitvorming zijn, kunnen we kijken naar manieren om op de gemakkelijkste en meest tijd-efficiënte manier tot consent te komen.

In het onderstaande diagram zie je alle stappen van het consent-proces. Elk van de drie stappen, het presenteren van het voorstel, het uitwerken van het voorstel en het aankondigen van het besluit heeft zijn eigen doel. Ze stap voor stap doorlopen klinkt tijdrovend, maar het slaat echt stappen over die jou en je team tijd en zenuwen kosten!

**PRESENTEER HET VOORSTEL EN LAAT
VERHELDERENDE VRAGEN TOE**

**BEANTWOORD
1 VOOR 1 OF NA AFLOOP VAN
DEZE RONDE**

SNELLE REACTIE RONDE

INSTEMMINGSRONDE

**LUISTER EERST NAAR
ALLE BEZWAREN VOOR ZE TE
INTEGREREN**

PRESENTEER HET VOORSTEL EN LAAT VERHELDERENDE VRAGEN TOE

Het presenteren van het voorstel is belangrijk, zodat iedereen weet wat het voorstel precies inhoudt.

Dit lijkt een zeer voor de hand liggende verklaring, maar wordt dit vaak overgeslagen. Met het presenteren van het voorstel bedoelen we: lees het hardop voor, of zoek een andere manier om ervoor te zorgen dat alle aanwezigen weten wat er in het voorstel staat.

Waarom is dit zo belangrijk?

Stel je voor dat je een vergadering hebt waar je halverwege merkt dat sommigen verwijzen naar eerdere, herziene versies van het voorstel. Vaak, vooral na een tijdje aan een voorstel te hebben gewerkt, circuleren er verschillende versies en is het heel gemakkelijk om uit het oog te verliezen wat de huidige versie is. Nu we toch bezig zijn, vermijd het accepteren van een voorstel in dit proces dat geen echte formulering heeft! Iets op papier, gewoon om een basis te hebben om mee te beginnen, zal de productiviteit van je cirkel aanzienlijk verhogen. Zonder iets om mee te werken, is de kans groot dat je ofwel tijd verspilt aan het smeden van woorden, of je zult pas na de vergadering merken dat je het echt *niet* over hetzelfde onderwerp had. Dan wordt al je werk tijdens de vergadering ongedaan gemaakt. Begin gewoon goed en vermijd terugslag in de eerste plaats.

Maak een conceptvoorstel van tevoren toegankelijk of geef voldoende tijd tijdens de vergadering voor leden van de cirkel om het voorstel te lezen. Pas als iedereen bekend is met het voorstel ben je klaar voor de volgende stap.

Wanneer iedereen het voorstel kent, zullen leden van de cirkel zeer waarschijnlijk vragen hebben. In deze fase worden

vragen gesteld die nodig zijn om het voorstel te begrijpen. Dit is niet de plaats om de effectiviteit van het voorstel in twijfel te trekken.

In rondes worden verhelderende vragen gesteld. Afhankelijk van de groepsgrootte, hoeveel vragen je verwacht (en hoe bekend of complex het voorstel is), kun je ervoor kiezen om eerst vragen in één ronde te verzamelen en vervolgens de auteur (s) de vragen te laten beantwoorden, of je kunt de auteur of iemand anders vragen één voor één laten beantwoorden terwijl ze worden gesteld.

Een goede aanleiding om een verhelderende vragenronde te starten, is om de cirkel te vragen "wat moet je weten zodat je het voorstel volledig begrijpt?" omdat focussen op het *begrip* van het voorstel je niet op een zijspoor zal zetten in een discussie. Om cirkels nog meer te ondersteunen bij het onderscheiden van hun vragen voor *begrip* en hun *mening* over een voorstel, zijn dit uitspraken die een verhelderende vraag zullen aangeven. Als een groep nieuw is in dit proces, kan het helpen om de als antwoord een van de volgende voorbeelden te gebruiken:

1. "Ik begrijp het voorstel. Ik heb geen vragen."
2. "Ik zou graag een beter begrip hebben van het voorstel. Kun je me meer vertellen over het deel dat '_____' zegt? "
3. "Ik zou graag een beter begrip hebben van het voorstel. Kun je mij meer vertellen over wat je ertoe heeft gebracht om het deel in het voorstel op te nemen dat zegt '_____ '?"

Wanneer alle vragen zijn beantwoord, kun je vragen of er misschien nog meer vragen zijn die naar voren zijn gekomen na het horen van de vragen en antwoorden van anderen.

Waarom doen we verhelderende vragenrondes?

We zorgen ervoor dat iedereen het voorstel begrijpt voordat we zeggen wat we ervan vinden. Als je deze stap overslaat, kun je in een situatie komen waarin mensen oordelen hebben op basis van misverstanden. Dit kan de hele groep

tijd kosten om op te merken en te verduidelijken. Het is minder frustrerend en tijdbesparend om ervoor te zorgen dat iedereen het voorstel begrijpt voordat je naar de volgende stap gaat.

SNELLE REACTIES

In de snelle reactieronde krijgt iedereen de kans om zijn of haar mening te geven over een voorstel. Het is belangrijk dat elke bijdrage kort is. Vijf zinnen of minder is waar een groep naar zou moeten streven. Geen zorgen, als je bezwaar hebt heb je meer tijd om te spreken.

Hier zijn enkele onderwerpen die in snelle reacties kunnen worden aangestipt.

- Of je het voorstel nu leuk vindt of niet, zo snel als "Ik vind dit voorstel leuk", of specifieker door te zeggen waarom je het leuk vindt. Welk probleem gaat deze beslissing in jouw ogen oplossen? Wat geeft je zelfvertrouwen?
- "Ik steun dit voorstel omdat ik het verenigbaar acht met mijn persoonlijke doel om _____ te bereiken. Ik zie dit vooral in het deel van het voorstel dat zegt _____"
- "Ik steun dit voorstel omdat ik het begrijp als ondersteuning van het (streven naar / waarde van) _____ met name in het deel van het voorstel dat ____ zegt."
- Je zou kunnen zeggen dat je van plan bent om bezwaar te maken. Houd het kort in de snelle reactieronde - jouw tijd om jouw bezwaar uit te leggen komt straks. Voor deze ronde is een verklaring van één zin als de volgende voldoende: "Ik steun dit voorstel niet omdat ik niet geloof dat het effectief het doel van de organisatie ondersteunt (streven naar / waarde van) _____, met name in het deel van het voorstel dat _____"
- Waardering voor de auteur of het proces, of andere personen die het proces hebben ondersteund
- Je kunt een snelle reactieronde gebruiken om snelle wijzigingen voor te stellen.

- Verbeteringen in de formulering
- Kleine wijzigingen die in overeenstemming zijn met het voorstel

Houd er rekening mee dat amendementen het voorstel wijzigen. Je kunt wijzigingen in het voorstel accepteren, maar zorg ervoor dat iedereen op de hoogte is van de wijziging. Toon de wijziging visueel of door de gewijzigde sectie opnieuw te lezen. Als je te veel wijzigingen aanbrengt in de snelle reactieronde, omdat je in principe een nieuw voorstel hebt, moet je mogelijk aan het begin van het consentbesluitvormingsproces beginnen (het voorstel presenteren, vragen verduidelijken, enz.) Het is jouw taak om verwarring te voorkomen. Verwarring zal veranderen in een verlies van vertrouwen, dus fout aan de transparantie kant, zelfs als dat enige redundantie met zich meebrengt. Het is beter om het voorstel nog een keer te lezen met alle veranderingen dan om door te gaan met een niet-betrokken lid van de kring.

Waarom zijn snelle reacties nuttig?

Het horen van snelle reacties is een temperatuurcontrole op de groep. Hoeveel steun heeft dit voorstel? Is het voorstel klaar om te worden goedgekeurd? Misschien hebben te veel mensen problemen met verschillende delen van het voorstel, in welk geval je meer feedback kunt verzamelen en een herschrijving kunt doen voordat je zelfs maar naar bezwaren gaat.

Aan de andere kant is een snelle reactieronde ook een prachtige manier van community building. Je krijgt te horen wat anderen denken, waar ze staan met betrekking tot het voorstel, wat het voor hen betekent en wat hun zorgen zijn, die misschien niet tot het niveau van een bezwaar komen – alles wat er naast bezwaren te zeggen valt. Vooral bij controversiële onderwerpen is het belangrijk om elke beslissing in de groep te onderbouwen en meer van en over elkaar te leren. Het is echter ook belangrijk om verklaringen

kort en relevant te houden, omdat het het meest effectief is om tijd te besteden aan het behandelen van bezwaren.

INSTEMMINGSRONDE

Je hebt een voorstel dat iedereen kent en begrijpt, en je hebt van iedereen over het voorstel gehoord. Het is nu tijd om van iedereen te horen of ze bezwaren hebben. Vergeet niet dat consent wordt gedefinieerd door "geen bezwaar". Als er bezwaren zijn, verzamel dan gewoon een verklaring van 1 zin over de aard van het bezwaar. Ga nu niet in op het bezwaar.

Zorg ervoor dat je expliciet om bezwaren vraagt. Je kunt hier geen aannames doen - iemand kan van het voorstel houden en bezwaar maken (bijvoorbeeld op basis van een formaliteit als dat er nog geen termijn is besloten) of een hekel hebben aan een voorstel en consent.

Nadat iedereen heeft gesproken, kun je vervolgens bezwaren één voor één aankaarten.

VERGEET NIET DE BESLISSING AAN TE KONDIGEN!

Nadat consent is bereikt, kondigt de facilitator de beslissing aan. Als dat nog niet is gebeurd, zal de exacte formulering in de notulen worden genoteerd.

Afhankelijk van de intensiteit van het proces, kan het een goed idee zijn om een minuut te nemen om het groepsproces te vieren en een korte pauze te nemen voordat je naar het volgende onderwerp gaat.

**“VERGEET NIET DE
BESLISSING AAN TE
KONDIGEN!”**

6.

OMGAAN MET BEZWAREN

Super! Je hebt bezwaren boven tafel gekregen. Dit zijn zoals aangegeven geen showstoppers maar kansen om het voorstel beter te maken! Hoe je dat kunt doen? Daar helpen wij je natuurlijk graag bij!

Vanuit DonnaKnows helpen wij bedrijven betere beslissingen te nemen. Beslissingen waar alle medewerkers achter staan. Dit doen we door het Sociocratisch gedachtengoed in te zetten. Zelfsturing en zelforganisatie liggen aan de basis van dit mooie gedachtengoed.

Ben jij klaar om jouw bedrijf wendbaar te maken en klaar te stomen voor de toekomst? Neem dan gerust contact op met DonnaKnows:

DonnaKnows B.V.

Binnenhaven 1
6709 PD Wageningen

info@donnaknows.com
<https://donnaknows.com>

+31 646 013 949 (Bob Kosse)
+31 628 091 419 (Marco van Damme)



OVER DE AUTEUR

DonnaKnows heeft meer dan 10 jaar ervaring met het implementeren en uitdragen van het Agile gedachtengoed. Aangevuld met sociocratisch denken helpt DonnaKnows organisaties vanaf de start om wendbaar en toekomstbestendig te maken. Zelfsturing binnen teams en zelforganiserend vermogen staan daarbij hoog in het vaandel.