

Reader Professional Skills

Besluitvorming

Informatica Communicatie Academie-HBO-ICT
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Arnhem, september 2019

Samenstelling: Team Professional Skills

Inhoudsopgave

1. Gedragen Besluitvorming	2
2. Besluitvorming in fases: het BOB-model.....	2
3. Besluitvormingsmethoden	3
4. Effect besluitvormingsmethoden	7
Geraadpleegde bronnen.....	8

1. Gedragen Besluitvorming

Draagvlak is het woord dat we gebruiken om aan te geven of een plan voldoende steun of aanhang heeft. Als die steun er is dan heeft het voorstel “voldoende draagvlak”. Dit heeft als resultaat dat de kans het grootst is dat iedereen loyaal meewerkt aan de uitvoering van het voorstel.

Het is dus belangrijk om voor het nemen van het besluit voldoende steun voor je voorstel te krijgen. Om dit voor elkaar te krijgen zijn kun je de volgende dingen doen:

- laat zien wat de verschillende mogelijkheden zijn
- neem de tegenargumenten serieus: communiceer eerst gevoel en dan pas inhoud
- wees eerlijk: benoem ook de nadelen van jouw besluit, maar leg uit dat de nadelen van andere opties groter zijn (Werken aan projecten, 2019)

Tenslotte moet je zorgen voor een duidelijk besluitvormingsproces. Het BOB-model geeft je inzicht in de fasen daarvan.

2. Besluitvorming in fases: het BOB-model

In het besluitvormingsproces zijn doorgaans drie fasen te onderscheiden: Beeldvorming-Oordeelsvorming-Besluitvorming. Om tot een gedragen besluit te komen moet voldoende tijd aan ieder van deze fasen worden besteed. Sla je een fase over, of ga je te snel door naar de volgende dan merk je dat meestal doordat er tijdens of direct na het nemen nog nieuwe alternatieven worden ingebracht, of nieuwe argumenten voor of tegen een van de alternatieven op tafel worden gelegd. Dit wordt veelal ervaren als ‘ge-ja-maar’, omdat dat de wijze is waarop iemand alsnog met zijn ideeën komt. Bijvoorbeeld: “Ja, maar we kunnen toch ook...?” Of; “Ja maar, waarom doen we niet...?”

Fase 1: Beeldvorming

In deze verkennende fase wordt antwoord gezocht op een aantal basisvragen. Zie figuur 1. Zo ontstaat inzicht in de omvang en betekenis van het vraagstuk, zowel voor de betrokken partijen als voor hun omgeving. Vragen waar je aan kunt denken zijn: “Wat is er nu precies aan de hand?”, “Hoe staat iedereen er tegenover?” Welke alternatieven hebben we? Ga altijd op zoek naar meerdere alternatieven of opties.

Fase 2: Oordeelsvorming

In de oordeelsfase inventariseer je wat voor- en nadelen van ieder alternatief zijn. Weeg alle alternatieven op alle aspecten. Om dit gesprek overzichtelijk te houden verdient het aanbeveling om te werken met een scoringsmatrix waarin je de alternatieven en de wegingsfactoren weergeeft.

Fase 3: Besluitvorming

Uit de geformuleerde oplossingen wordt er één gekozen. Gebruik daarvoor een passende besluitvormingsmethode. Zie hiervoor het volgende hoofdstuk.

In het uiterste geval lukt het niet om een besluit te nemen. Denk dan ook eens na over de “nul-optie”: “Wat zijn de gevolgen van géén oplossing kiezen?”. Ofwel dit blijkt een reële optie, ofwel het zet mensen alsnog aan tot het maken van een keuze.

Het BOB-model is een zogenaamd descriptief (beschrijvend) model: het helpt je typeren wat er gebeurt, en vandaar uit kun je beredeneren of je al verder kunt naar de volgende fase, meer aandacht moet besteden aan de huidige, of dat je beter een stap terug kunt doen.

In onderstaande figuur vind je nog een aantal vragen die je kunnen helpen om te bepalen in welke fase van de besluitvorming je je bevindt



Figuur 1: BOB-model (managementmodellensite, 2019)

3. Besluitvormingsmethoden

Er zijn veel manieren waarop een groep besluiten kan nemen. De belangrijkste daarvan zullen we hieronder behandelen. Bijna iedereen heeft direct een voorkeur voor een of meerdere van deze methoden. Laat je daardoor niet weerhouden ook andere in te zetten. Elke methode heeft namelijk voor- en nadelen, afhankelijk van de situatie waarin het besluit genomen wordt. Ook heeft iedere methode zijn eigen consequenties voor de ontwikkeling van de groep die het besluit neemt.

Welke methode je kiest is afhankelijk van:

1. Het soort besluit dat genomen moet worden (bijv. Belangrijk - Onbelangrijk)
2. De hoeveelheid tijd die beschikbaar is
3. De aard van de taak, waaraan gewerkt wordt

4. Het stadium van ontwikkeling waarin de groep zich bevindt
5. De relatiestructuur van de groep
6. Het klimaat dat de groep met de beslissing wil bewerkstelligen
7. De situatie waarin de groep zich bevindt

Een aantal besluitvormingsmethoden, met hun voor- en nadelen worden je hier in het kort behandeld.

a. Meerderheid van stemmen

Dit houdt in dat het voorstel waar minstens de helft plus één van het aantal aanwezigen voor stemt, wordt aangenomen.

Voordelen:

- Deze methode is erg snel
- Het levert een duidelijke uitkomst op
- Iedereen wordt in de besluitvorming betrokken

Nadelen:

- Er kan partijvorming optreden, hetgeen remmend werkt op de groepsleden
- Ze is alleen toepasbaar bij zeer eenvoudige beslissingen
- Minderheden worden uitgeschakeld, waardoor hun motivatie om het besluit uit te voeren klein is

b. Loten

Het besluit wordt aan het toeval overgelaten.

Voordelen:

- Deze methode werkt erg snel
- Kans op 'winst' is voor iedereen gelijk
- Het is een neutraal medium

Nadelen:

- Tegenstellingen in de groep worden weggewerkt
- Inzet van de betrokkenen om het besluit uit te voeren kan erg klein zijn
- Het is maar op kleine schaal bruikbaar

c. Delegatie

Een persoon of een paar mensen uit de groep krijgen van de groep de bevoegdheid namens de groep een beslissing te nemen. Deskundigheid kan een criterium zijn dat de keuze van de vertegenwoordiger(s) bepaalt.

Voordelen:

- Snelle beslissingen zijn mogelijk
- De kans op 'deskundige' beslissingen is groter

Nadelen:

- Kans op geringe inzet van de groep bij het uitvoeren van de beslissing
- Minderheden worden helemaal uitgeschakeld
- De groep is strek van de delegatie afhankelijk
- Degenen die in de groep de meeste macht hebben, hebben de neiging hun deskundigheid te overschatten

d. Autoriteit

Deze methode is nauw verwant met de methode van delegatie.

Degene, die bij deze methode de beslissing neemt, heeft meestal in de groep de meeste macht. Dit kan de formele leider zijn, of iemand die deze macht uitoefent zonder dat hij door anderen daartoe aangewezen is.

Voorbeeld: 'Ik vind dat we onszelf moeten voorstellen. Ik heet Piet'

Voordelen:

- Snelle beslissingen zijn mogelijk
- Het proces loopt gecentraliseerd

Nadelen:

- De betrokkenheid van de groepsleden is klein
- Het is mogelijk dat niet iedereen weet wat de beslissing inhoudt
- De kans op machtsconflicten in de groep is groot
- De beslissingen zijn meestal onduidelijk

e. Consensus

Consensus is niet hetzelfde als uniformiteit. Het is beter te omschrijven als een voortvloeisel van open communicatie en van een groepsklimaat, waarin de onderlinge acceptatie en gelijke kansen op invloedsuitoefening centraal staan.

Het betekent dat *alle* leden de beslissing begrijpen en bereidt zijn deze te ondersteunen en uit te voeren omdat iedereen vindt dat het besluit het *best mogelijke* alternatief is.

In de praktijk betekent dit dat degenen die het niet helemaal eens zijn met het meerderheidsalternatief toch bereidt zijn het te ondersteunen. Zij doen dit omdat er goed naar hun afwijkende mening en bezwaren is geluisterd, waardoor zij niet langer hun standpunt hoeven te benadrukken. Er worden geen formele procedures (zoals stemmen) gebruikt. Het besluit kan de 'algemene groepsopinie' genoemd worden, waarin een ieder zich min of meer kan herkennen.

Ieder groepslid moet de mogelijkheid krijgen zijn mening naar voren te brengen en te reageren op de mening van de anderen. Hij moet het gevoel krijgen dat de anderen hem werkelijk begrijpen.

Communicatie en goed luisteren zijn essentieel, want als iemand niet het gevoel heeft dat anderen zijn standpunt en bezwaren begrepen hebben, zal hij blijven proberen zijn mening duidelijk te maken (doordrammen, dwarsliggen).

Kernpunt is, dat het standpunt van iedereen duidelijk is en dat daarom het alternatief dat in het algemeen door een ieder min of meer ondersteund wordt, wordt gekozen.

Voordelen:

- Stimuleert sterk de creativiteit van de groepsleden
- De beslissing is van hoge kwaliteit
- De bereidheid om het besluit uit te voeren is groot
- Er wordt gebruik gemaakt van alle beschikbare informatie en vaardigheden van de groepsleden
- De bereidheid tot samenwerken neemt toe
- Het eenheidsgevoel in de groep is erg sterk
- Groot leereffect: alle aspecten van sociale vaardigheden komen aan de orde
- Het probleemoplossend vermogen van de groep is groot

Nadelen:

- Het kost heel erg veel tijd
- Het kan pas toegepast worden als de groep zich enigszins ontwikkeld heeft

Richtlijnen voor het bereiken van consensus

- a. Probeer niet ten koste van alles de anderen van jouw standpunt te overtuigen. Vertel logisch en duidelijk wat jij vindt. Luister goed naar anderen en denk na over hun reacties.
- b. Verander niet zomaar van mening om conflicten te vermijden en sneller een oplossing te bereiken. Steun alleen die oplossing waarmee je het in zekere mate eens bent.
- c. Vermijd conflict-verminderende technieken, zoals meerderheid van stemmen, loten, enz.
- d. Probeer erachter te komen welke verschillende meningen er zijn. Let daarbij vooral op de verschillende uitgangspunten.
- e. Iedereen is even verantwoordelijk voor het bereiken van een oplossing. Probeer iedereen in de discussie te betrekken.
- f. Beschouw de verschillende meningen eerder als een voordeel dan als een nadeel bij het zoeken naar consensus. Deze geven een uitgebreide informatie, waardoor de kans groter is, dat het best mogelijke besluit door de groep wordt genomen.
- g. Voorkom dat de discussie beschouwd wordt als een wedstrijd. Het is niet de bedoeling dat iemand wint en dat de ander verliest. Zoek in plaats daarvan naar het meest aanvaardbare alternatief voor alle groepsleden.
- h. Consensus is het resultaat van de combinatie: informatie, logisch denken en gevoel. Daarom moet tijdens de discussies goed gelet worden op de sfeer in de groep.

4. Effect besluitvormingsmethoden

In hoofdstuk 3 gaven we aan dat iedere besluitvormingsmethode zijn eigen consequenties heeft voor de ontwikkeling van de groep die het besluit neemt. Trage besluitvorming haalt tempo uit de groep; besluitvorming waarvan de eerlijkheid betwist wordt leidt tot gedoe; net zoals een hele ingewikkelde, last uit te voeren methode. Zo hebben ook het aantal betrokken bij het nemen van het besluit (participatie), en de mate waarin creativiteit moet worden ingezet om te komen tot het besluit gevolgen. Bij kwaliteit, tenslotte, wordt een inschatting gegeven van wat mensen *in het algemeen* vinden van de kwaliteit van de methode. Veel mensen neigen er naar veel besluiten op basis van consensus te willen nemen. Wellicht licht dat aan de 'egalitaire' cultuur in Nederland: iedereen mag overal over meepraten. Maar, zoals uit het voorgaande blijkt is dat niet altijd even verstandig. Onderstaande tabel laat het effect van besluitvormingsmethoden zien.

	Snelheid	Eerlijkheid	Uitvoerbaarheid	Participatie	Creativiteit	Kwaliteit
Loten	++	++	++	++	--	--
Meerderheid van stemmen	+	+	+	++	-	-
Delegatie	+	-	+	-	-	+
Autoritair	++	--	++	--	--	-
Consensus	--	+	-	++	++	++

Tabel 1: Effect van besluitvormingsmethoden

Geraadpleegde bronnen

Werken aan projecten, <https://werken-aan-projecten.nl/besluitvorming-projecten/draagvlak-voor-jouw-project/> geraadpleegd op 26 september 2019

Managementmodellensite, <https://managementmodellensite.nl/bob-model/#.XY4d-NozbDc> geraadpleegd op 26 september 2019