



Marjolijn de Graaf



Edwin de Graaf

'DECISIONS BY DESIGN' BIEDT AANPAK VOOR GEZAMENLIJKE
BESLUITVORMING

Van stap tot stap naar een goed besluit

We herkennen het allemaal: de besluitvorming in (onze) organisaties verloopt lang niet altijd ideaal. In hun boek *Decisions by Design* bieden Marjolijn de Graaf en Edwin de Graaf organisaties een model voor gezamenlijke besluitvorming. Daarmee kun je onder meer omgaan met de situatie waarin een beslisser niet altijd inhoudelijk deskundig is en een inhoudsdeskundige niet beslissingsbevoegd is. Door de beslissers en de kennishouders bijeen te brengen, wordt de stem van iedere betrokkene gehoord. Gezamenlijk doorlopen zij een proces van vier stappen zodat er een door alle betrokkenen gedragen resultaat uit voortkomt.

Paul Groothengel

Besluitvorming is de brandstof waar iedere organisatie, groot of klein, op draait. Alle reden dus om het proces van de besluitvorming optimaal te organiseren. Zodat je de grootste kans hebt om tot goede besluiten te komen. Gebeurt dat ook in praktijk? Lang niet altijd is de ervaring van Marjolijn de Graaf en Edwin de Graaf van Impact Company. In processen van besluitvorming gaat vaak veel tijd en energie onnodig verloren. Maar zeker zo fruikend is dat veel besluitvorming beter kan. Bijvoorbeeld omdat een besluit is genomen op basis van onvolledige of onjuiste informatie waarbij niet alle alternatieven zijn verkend. Of de top neemt een besluit zonder de kennis en ervaring van hun specialisten op de werkvloer te benutten. Met als gevolg dat ze de medewerkers niet ‘mee krijgen’ om dat besluit uit te voeren.

Weinig aandacht voor besluitvorming

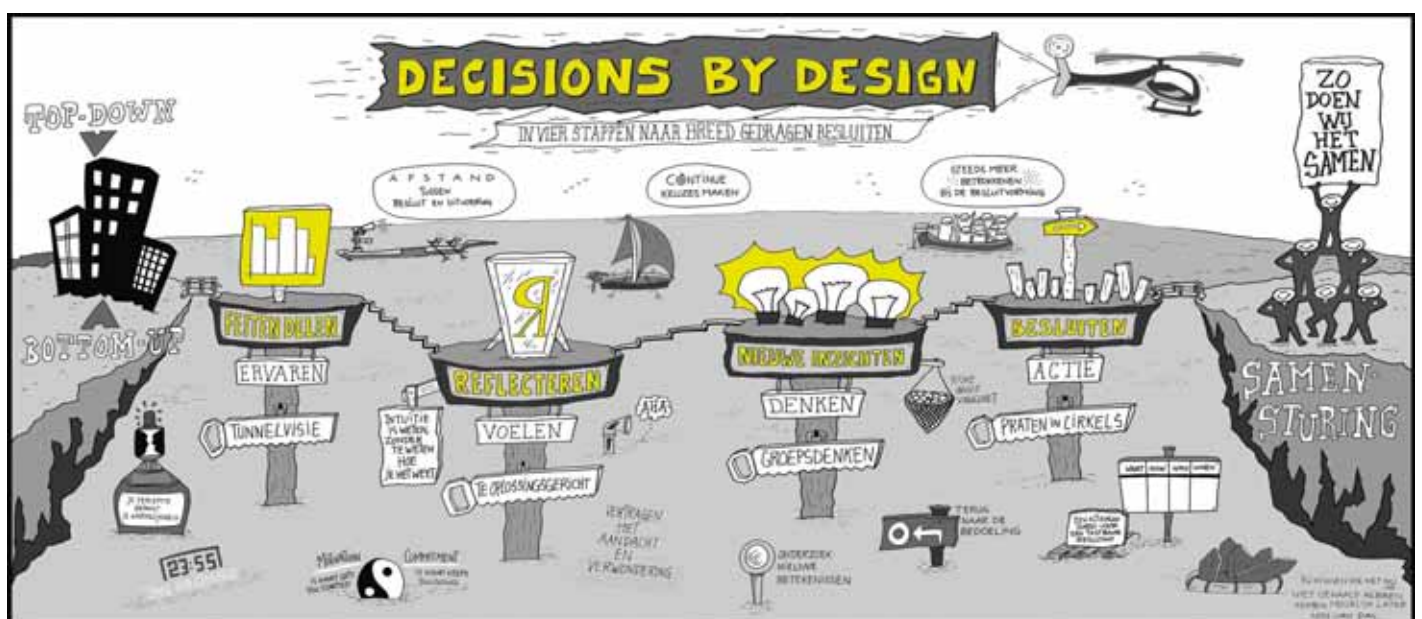
Goede besluitvorming is nu harder nodig dan ooit tevoren. We leven immers in een tijd van plattere organisaties, lerende netwerken, zelfsturende teams en andere horizontale organisatievormen, waar de hiërarchie (vrijwel) ontbreekt. Oplossingen van problemen liggen steeds vaker in handen van meerdere partijen die van elkaar afhankelijk zijn en die vaak ook nog uiteenlopende belangen hebben, schrijven de auteurs in de introductie van hun boek. In zo’n setting kan besluitvorming dan makkelijk uitmonden in overloos gediscussieer en andere

Poolse Landdag-taferelen, of juist leiden tot overhaaste beslissingen. Maar ook in meer klassiek ingerichte organisaties gaat het vaak mis met de besluitvorming, constateert Marjolijn de Graaf: ‘Bedrijven realiseren zich niet dat besluitvorming een proces is, waar je bewust aandacht aan moet besteden en dat je prima kunt vormgeven volgens een vooraf bepaalde structuur. De praktijk is dat bij beslissers de inhoud vooropstaat. Er moet bijvoorbeeld een nieuw werkproces of een andere procedure komen, en daar draait alles dan om. Gevolg: men neemt vaak te snel een besluit en wil direct naar de oplossing toewerken.’ En dat zorgt zeker niet voor de vereiste betrokkenheid van medewerkers, vult Edwin de Graaf aan: ‘Dan is er een besluit, maar verandert er eigenlijk niks omdat medewerkers niet zijn meegenomen in het verhaal. Ze voelen zich niet betrokken. En dat kan komen omdat ze of niet gehoord zijn, of onduidelijk is wat hun mate van invloed is: wat is er met hun meedenken gedaan? Het creëren van betrokkenheid is net zo belangrijk als het sturen op resultaat. Als je noodzakelijke stappen in het besluitvormingsproces overslaat, zoals reflectie en zoeken naar alternatieve oplossingen, win je in het moment wellicht tijd; maar voor de “versnelling door weglaten” betaal je op de lange termijn een prijs.’

Zorg voor tegengas

De vraag is hoe managers hun medewerkers op de juiste wijze betrek-

‘Als je noodzakelijke stappen in het besluitvormingsproces overslaat, win je nu wellicht tijd; maar “de versnelling door weglaten” heeft op de lange termijn een prijs’



Vier stappen richting het beste besluit

Met het instrument Decisions by Design kun je, aldus Marjolijn en Edwin de Graaf, via actieve participatie van de betrokkenen in een organisatie tot 'breed gedragen besluiten' komen. Ze volgen hiertoe vier opeenvolgende stappen, zodat verschillende perspectieven in het besluitvormingsproces aan bod komen. Hierdoor verbeteren de kwaliteit en de houdbaarheid van het besluit. Die stappen zijn:

1. Feiten delen

Je stelt vragen die de groep aanzet tot het objectief beschouwen van alle feiten over het vraagstuk. Wanneer we de informatie van alle betrokkenen verzameld hebben, is de uitkomst van alle antwoorden de geïntegreerde werkelijkheid op het vraagstuk. Wat heb je gezien? Welke zaken vallen je op? Wat is er (niet) gebeurd?

2. Reflecteren

Je stelt vragen die een persoonlijke reactie op de feiten oproepen. Emoties, gevoelens of verborgen beelden en associaties die iemand

blijkbaar aan de feiten koppelt. Wat verraste je? Wat vond je lastig? Welke ervaringen doen je hieraan herinneren?

3. Nieuwe inzichten

Je stelt vragen die betekenissen, waarden, belangen en implicaties oproepen. Wanneer de groep bedoeling en betekenis toeschrijft aan de externe (feiten) en interne (reflecties) informatie kunnen er nieuwe inzichten ontstaan. Waar gaat het echt om? Wat betekent dit voor ons? Wat leren we hiervan?

4 Besluiten

Je stelt vragen die een oplossing aan het licht brengen zodat de groepsinteractie kan convergeren richting afronding en de groep voornemens over de toekomst kan formuleren. Wat is ons gezamenlijke antwoord? Welke besluiten roept dit op? Wat zijn de vervolgstappen?

ken bij hun processen van besluitvorming. Edwin de Graaf: 'Als ze onze hulp inroepen, is een van onze eerste vragen wie ze voor die processen uitnodigen. De neiging bestaat om vooral die mensen bij de besluitvorming te betrekken, waarvan ze het idee hebben dat die het met hen eens zullen zijn ... terwijl je juist de kritische geesten nodig hebt. De medewerkers die tegengas geven en vanuit een kritische grondhouding in staat zijn om met alternatieve oplossingen te komen.' Het is voor veel managers ook een leerproces, voegt Marjolijn de Graaf toe: 'Ze waren vaak gewend om in hun eentje besluiten te nemen. Maar dat kan niet meer, behalve in crisissituaties die een snelle, doortastende aanpak vergen. De aard van veel vraagstukken vereist dat je als manager niet meer in je eentje een besluit kunt nemen. Bijvoorbeeld omdat andere belanghebbenden door het besluit geraakt worden. Je zult mensen erbij moeten betrekken wiens deskundigheid of commitment je nodig hebt bij de uitvoering. Dat zie ik ook wel gebeuren. Dat managers überhaupt steeds vaker medewerkers of klanten bij hun besluitvorming betrekken, is op zich een stap voorwaarts. Maar vervolgens is er wel werk aan de winkel om samen de juiste beslissingen te nemen, waar iedereen achterstaat.'

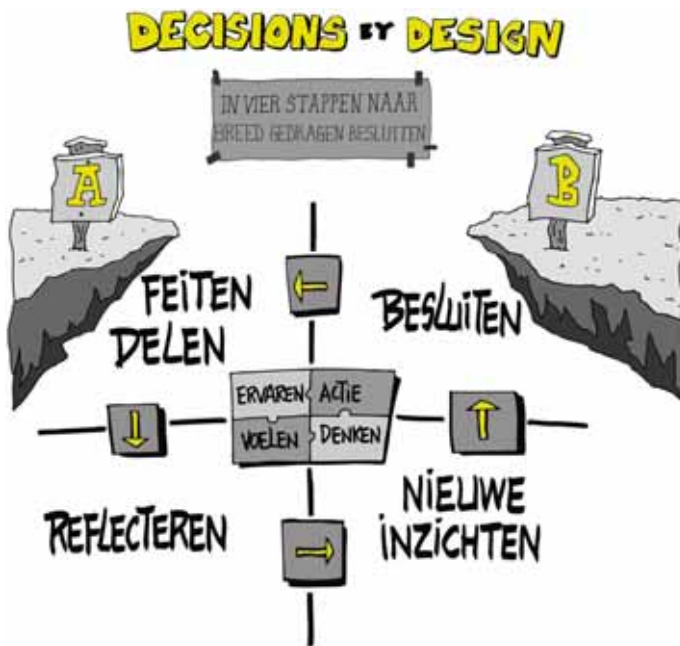
Model voor complexe besluitvorming

Hierop inspelend hebben Marjolijn en Edwin de Graaf, die al tien jaar samenwerken in Impact Company dat 'veranderaars en leiders faciliteert naar succesvol organiseren met blijvende impact en meer betrokkenheid', in de loop der jaren een model ontwikkeld dat ze 'Decisions by Design' hebben genoemd. Hiermee weten ze de schijnbare tegenpolen betrokkenheid (wel betrekken van de medewerkers, maar ook lang overleggen zonder uitkomst) en resultaatgerichtheid

(lekker snel, maar geen betrokkenheid) met elkaar te verbinden. Dit model biedt een gestructureerde aanpak die bestaat uit vier processtappen. Hierbij wordt een groep eerst meegenomen in het delen van feiten, reflecteert daarop vervolgens met elkaar, bezint zich dan op het totale plaatje en neemt pas dan een besluit (zie kader). Het model heeft zich vooral bewezen bij complexe besluiten waarbij meerdere partijen betrokken zijn. De kunst is om voor iedere stap voldoende tijd te nemen, beschrijft Edwin de Graaf: 'Ben je bijvoorbeeld bij de eerste stap met elkaar bezig om waarneembare feiten te verzamelen, dan moet je als deelnemer aan de besluitvorming je oordelen en meningen voor je houden, je moet dat vooral niet met elkaar mixen. Wanneer je feiten, emoties en meningen door elkaar haalt, ontstaat er een sfeer die als inefficiënt, onprettig en onveilig ervaren wordt. Vooral waar negatieve patronen 'stollen' en iedereen de vergadering maar uitzit. Of uiteindelijk een hogergeplaatste besluiten neemt die niet gedragen worden.'

Liever geen klaagmuur

Pas als alle mogelijke relevante feiten op tafel liggen, kan de eerste stap worden afgerond en komt er ruimte voor de tweede stap, de reflectie. Groepsleden kunnen dan uitwisselen welke feiten hen verrassen, welke emoties de feiten bij hen oproepen, et cetera. Er moet voldoende tijd voor deze stap worden ingeruimd, want het gevaar is dat groepsleden te snel naar de derde stap willen gaan, is de ervaring van Marjolijn de Graaf: 'Een oorzaak hiervoor kan liggen in de angst om zich kwetsbaar op te stellen. Vaak vraagt onze opdrachtgever of we die tweede stap van reflectie niet beter kunnen overslaan. Hun motivatie daarvoor is dat ze te veel weerstand verwachten. Dan zeggen ze



bijvoorbeeld dat ze geen “klaagmuur” willen. Maar daar gaat het juist óók om! Je moet de weerstand in een besluitvormingsproces niet uit de weg gaan, juist bespreekbaar maken. Anders wordt de weerstand een stille kracht.

Reflectie biedt de groepsleden de mogelijkheid om zich te verbinden met de te nemen besluiten, waardoor acceptatie en opvolging van de besluiten toeneemt. Overigens horen we vaak achteraf dat juist gedurende de stap van reflectie de doorbraken plaatsvonden die de groep wezenlijk verder bracht in hun proces van commitment en besluitvorming.

Waarden uitspreken en delen met de groep

In het voorwoord van het boek *Decisions by Design* beschrijft José Kerstholt, hoogleraar psychologische besiskunde aan de Universiteit Twente, mooi wat de valkuilen zijn rond die tweede stap van reflectie: ‘Dat we voor een gezamenlijke besluitvorming alle feiten op tafel moeten hebben, is voor de meeste mensen wel helder. Wat vaak minder aandacht krijgt is hoe we die feiten vervolgens waarderen. Juist het toekennen van waarden is een essentieel onderdeel van het beslisproces: wat is belangrijk voor de verschillende partijen en hoe wordt de representatie van de werkelijkheid daardoor gekleurd? Dit is tegelijk een lastig onderdeel want vaak zijn mensen zich helemaal niet van die waarden bewust. Je voelt weliswaar dat je het er niet mee eens bent maar je weet niet precies waarom. Waarden moeten dus vaak expliciet worden gemaakt waarna ze met de groep kunnen worden gedeeld.’ Wat als deelnemers in deze fase afhaken, of te dominant zijn? Marjolijn de Graaf: ‘Daarvoor kunnen we uiteenlopende technieken en interventies inzetten. Je kunt de groep tijdelijk opbreken in duo’s, je kunt

‘Je moet de weerstand in een besluitvormingsproces niet uit de weg gaan, juist bespreekbaar maken. Anders wordt de weerstand een stille kracht’

degenen die tegengas geven vragen naar wat hen dwarszit, of er iets is waar ze meer over zouden willen weten; het stellen van vragen en het goed naar elkaar luisteren is in een besluitvormingsproces sowieso ongelooflijk belangrijk. Voor dat doorvragen moet je als veranderaar wel goed de tijd nemen, want het is cruciaal dat de hele groep het niveau van de feiten en persoonlijke reacties kan ontstijgen, om samen tot een gedeeld begrip van het vraagstuk te kunnen komen. Lukt dat niet, dan blijven de deelbelangen domineren.’

In de derde stap van het Decisions by Design-model gaat de groep op zoek naar nieuwe inzichten, naar implicaties van de feiten en de persoonlijke reflecties hierop. ‘In het hele proces moet je daarbij voortdurend blijven focussen op het uiteindelijke resultaat. Niet oeverloos discussiëren, want niemand houdt van een vergadercultuur’, zegt Edwin de Graaf. In de vierde en laatste stap valt dan het uiteindelijke besluit. Dit is idealiter een bewuste keus die door alle betrokkenen gedragen wordt.

Denken en doen goed geïntegreerd

Is er wat betreft het proces van besluitvorming nog verschil tussen sectoren? Zeker, vertelt Marjolijn de Graaf: ‘Als ik ga generaliseren zie je dat bij overheidsinstellingen de medewerkers eindeloos alternatieven naast elkaar leggen, geen knopen durven door te hakken, de beslissing voor zich uitschuiven. Bij IT-bedrijven en ook andere profitbedrijven zie je vaak het tegenovergestelde: men schiet te snel door naar een oplossing, vaak een oplossing die al lang en breed in je broekzak zat. Ook dat is niet goed; als je alleen maar overlegt vanuit een attitude om anderen te overtuigen van jouw gelijk, sta je te weinig open voor andere perspectieven en voor alternatieven die wellicht veel beter zijn.’ Met hun model bieden Marjolijn en Edwin de Graaf organisaties een infrastructuur om gezamenlijk onderzoek te doen naar het beste besluit. Edwin de Graaf: ‘Je overbrugt er de situatie mee dat de beslisser inhoudelijk niet altijd deskundig is, en de inhoudsdeskundige niet beslissingsbevoegd is. Groepen maken hiermee bewuste keuzes, waarbij de stem van iedere betrokkene een plek krijgt, denken en doen goed is geïntegreerd en er een door alle betrokkenen gedragen resultaat uit voortkomt.’

Paul Groothengel is freelancejournalist