

3—Kwalitatieve besluitvorming: structuur en proces

BOB- en PIP-model

Besluitvorming in organisaties is steeds meer een sociaal proces. Leiders hebben meestal niet voldoende kwalitatieve en actuele informatie om alles zelf te beslissen. Zij hebben de betrokkenheid en inzet van anderen ook echt nodig om het verschil te maken. Het BOB-model helpt om in groepen kwalitatief goede besluiten te nemen. De interactie tijdens een overleg kun je daarbij sterk verbeteren door te werken met het zogenaamde PIP-model.

In 't kort

Besluitvorming kan op meerdere manieren plaatsvinden. De kwaliteit van het besluit neemt toe als er meer mensen bij betrokken zijn; het draagvlak is groter en in de uitvoering kan beter ingespeeld worden op veranderende omstandigheden. Men begrijpt op meerdere niveaus in de organisatie wat de bedoeling is. In het besluitvormingsproces is leiderschap gevraagd van iedereen; dat vergroot de zelfstandigheid en de flexibiliteit bij de implementatie van besluiten.

Autoritair besluit

In sommige situaties, bijvoorbeeld in tijden van crisis, kan het nodig zijn dat binnen een groep of organisatie één persoon het besluit neemt. Dat is dan meestal de hoogste in rang: de leidinggevende, de directeur, generaal of president. Voor een goed autoritair besluit is het nodig dat er goede en onafhankelijke informatievoorziening is.

Democratisch besluit

Als de meerderheid van de vergadering het met elkaar eens is, kan een besluit vallen. Waarschijnlijk is een minderheid het er niet mee eens. Als het besluit valt met een kleine meerderheid, bestaat het gevaar dat het draagvlak beperkt is.

Consensus

Een consensusbesluit associëren veel mensen met het beroemde Nederlandse poldermodel. Polderen kan ook leiden tot een middelmatig besluit, als er voornamelijk gezocht wordt naar het compromis. Voor een goed consensusbesluit zijn er stevige discussies en confrontaties nodig geweest, waarna wordt gezocht naar de beste oplossing. Bij consensus kunnen de groepsleden zich goed vinden in de voorgestelde oplossing en bestaat er commitment over de uitvoering ervan.

Unaniem besluit

Iedereen kan zich helemaal vinden in de gemaakte afspraak. Alle informatie is over tafel gegaan, iedereen heeft zijn zegje gedaan en kan zich 100% vinden in deze oplossing. Dit zal niet vaak voorkomen, omdat het veel tijd kost dergelijke oplossingen te vinden. Als het wel lukt, zal de acceptatie groot zijn. Het risico op een kwalitatief slecht besluit en op 'groepsdenken' is groot.

In perspectief

Besluiten in regeringen en organisaties werden vroeger meestal achter gesloten deuren genomen. Toen de democratie in de westerse wereld haar intrede deed, werd besluitvorming beter zichtbaar en transparanter. Althans voor een deel. Het werk achter de schermen, de invloed van veiligheidsdiensten of de stille diplomatie van grootmachten blijft ook vandaag de dag vaak verborgen. Onderzoeksjournalistiek levert een belangrijke bijdrage aan de democratie door besluitvormingsprocessen kritisch te volgen.

Wat maakt nou eigenlijk een goed besluit en waar kan het misgaan? De Varkensbaaicrisis (inval VS in Cuba) in 1961 is een gevolg van een kwalitatief slecht besluit van president Kennedy, waar uitgebreid onderzoek naar gedaan is. De gevolgen van dat besluit hadden desastreus kunnen zijn; een derde wereldoorlog leek even bijzonder dichtbij. Zonder inhoudelijk in te gaan op wat er besloten is en wat de gevolgen daarvan waren, zijn er enkele belangrijke lessen die hieruit getrokken kunnen worden.

De Amerikaan Irving Janis analyseerde deze casus en kwam tot een definitie van een verschijnsel dat hij 'Groupthink' noemde. Dit verschijnsel leidt tot een zeer lage kwaliteit van besluitvorming met een hoog risico. Het is een psychologisch en sociaal proces waarbij een hechte groep van zeer gekwalificeerde mensen meer let op behoud van overeenstemming en eensgezindheid dan op een kritische en open uitwisseling van de feiten. De leden van de groep uiten minder makkelijk kritiek en laten informatie die de groepsvisie tegensprekt niet meer toe. Er ontstaat een soort geloofsgenootschap dat niet meer gevoelig is voor de feiten.

De kenmerken die een groep vatbaar maken voor dit virus zijn: Er bestaat een hechte en qua sociale klasse homogene groep die geïsoleerd is en geleid wordt op basis van richtlijnen. Er zijn geen normen in de groep over hoe om te gaan met procedures rondom het nemen van besluiten. Er is een externe bedreiging waardoor grote stress bestaat.

De symptomen van 'Groupthink' hebben te maken met overschatting van de groep, kortzichtigheid, druk op uniformiteit en de illusie van onaantastbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan de volgende symptomen:

- Er is een incompleet overzicht van de te behalen doelen en mogelijke alternatieven.
- Oplossingen die eerder zijn gekozen, worden niet geëvalueerd en alternatieven die zijn verworpen, worden niet meer geëvalueerd.
- Er is onvoldoende informatie verzameld.
- Er is geen plan voor als het misgaat.

Groepsdenken is te voorkomen door kritisch nadenken en uiting van andere meningen stimuleren. Verschillen waarderen in de groep is daarbij belangrijk. Een tolerante houding voor andersdenkenden zal de verschillende aspecten van het probleem naar boven halen. De voorzitter dient boven het proces te staan zonder voorkeur voor de uitkomst. Als het besluitvormingsproces wordt gestructureerd (BOB-model), moet er veel tijd besteed worden aan beeldvorming en oordeelsvorming. Het inzetten van externe bronnen en een brede input is belangrijk. Een zogenaamde 'microkosmos' uit de maatschappij komt tot hele andere besluiten dan een homogene groep die veel status geniet.

Met behulp van het PIP-model worden gevoelens en onderstromen in de groep bespreekbaar en kan de groep deze overwinnen. Hierdoor ontstaat ruimte voor de collectieve wijsheid van de groep.

Wat kan het je opleveren?

Het resultaat van besluitvorming met behulp van de BOB-methode is een gedragen en kwalitatief goed besluit dat met commitment door betrokkenen zal worden uitgevoerd. Het model kan in elke situatie worden gebruikt waarin een groep besluiten moet nemen. Het BOB-model levert je niet de oplossing, maar biedt een leidraad. Randvoorwaarde is dat de betrokkenen gezamenlijk tot een besluit *willen* komen.

Willen zij dat (nog) niet, dan helpt het model je wel inzicht te krijgen in de voorkeuren en weerstanden. Het is dan de taak van de voorzitter te sturen op een constructieve dialoog over de criteria waaraan de oplossing moet voldoen. Als dat proces goed doorlopen wordt, kan er ook *commitment* komen over de te kiezen oplossing.

Hoe werkt het?

Het BOB-model

Het BOB-model geeft een heldere structuur voor kwalitatieve besluitvorming en helpt zo de grootste valkuilen te voorkomen. De bedenkers Robert Bales en Fred Strodtbeck gingen daarbij uit van drie fases: Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Deze worden een voor een doorlopen. Dit voorkomt de grootste valkuilen bij besluitvorming:

- beslissen op basis van onvolledige informatie
- vastlopen in discussies en machtspeletjes
- niet-constructieve groepsprocessen.

Het model wordt wel weergegeven als een fuik waar je wel verder kunt, maar niet meer terug. Het grootste gedeelte van de beschikbare tijd moet worden besteed aan Beeldvorming (40%) en Oordeelsvorming (40%). Het nemen van het uiteindelijke besluit en de planning daarvan kan dan relatief snel (20%).



Fase 1: Beeldvorming (Wat weten we?)

Deze fase is bedoeld om tot een gezamenlijk beeld over de situatie en de mogelijkheden te komen. Hier komen de feiten op tafel en aanvullende informatie over het onderwerp wordt gedeeld. De beeldvormende fase kent een aantal stappen:

1. het probleem verkennen
2. het probleem omschrijven
3. informatie verzamelen

In de beeldvormingsfase is het goed om de volgende vragen te stellen:

- Wat is het probleem?
- Waar gaat het precies om?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Welke aspecten spelen een rol?
- Welke informatie hebben we nog niet?
- Wat is er aan het probleem gedaan?
- Hebben we het over hetzelfde probleem?
- Wat is het doel?

Door deze vragen te beantwoorden, ontstaat er ruimte voor een herdefiniëring van het probleem. Deze herdefiniëring vormt het uitgangspunt voor het verdere overleg.

Valkuilen

We denken vaak dat deelnemers aan een vergadering over dezelfde informatie beschikken, de stukken op dezelfde manier lezen en interpreteren en dus eenzelfde beeld over het onderwerp hebben. Als je te snel aanneemt dat het probleem wel duidelijk is, bestaat het gevaar dat er een hoop tijd wordt besteed aan het oplossen van een verkeerd probleem. Door onvoldoende in te gaan op de verschillende aspecten komt niet alle aanwezige informatie boven tafel en wordt het probleem onvoldoende geanalyseerd. Het is niet duidelijk hoe iedere aanwezige over het probleem denkt.

Hulpmiddelen

Stel elkaar in deze fase zo veel mogelijk vragen over het probleem. Dit is een hulpmiddel om het probleem van alle kanten te bekijken. Het schijnbare tijdverlies wordt later ruimschoots gecompenseerd doordat nutteloos werk wordt voorkomen en het probleem uitgebreider wordt bekeken.

Fase 2: Oordeelsvorming (Wat vinden we ervan?)

Fase 2 A: Verschillende oplossingen voorstellen

In deze fase worden zo veel mogelijk oplossingen gegeven voor het probleem. Het is de kunst alle deelnemers te stimuleren alternatieven te geven, waarbij iedereen vanuit de eigen deskundigheid kan reageren.

Valkuilen

- Deelnemers aan een vergadering leggen zich vaak te snel neer bij één mogelijke oplossing. Deze oplossing wordt dan ten onrechte als enige uitgewerkt.
- Deelnemers hebben onvoldoende informatie om het probleem uit te werken.
- Deelnemers vervallen in een prestigestrijd om de beste oplossing of vallen elkaar aan op de voorstellen.

Hulpmiddelen

Doorvragen over mogelijke oplossingen, extra informatie zoeken, opdelen in subgroepen om de creativiteit te bevorderen, een goede sfeer creëren of het laten vallen van stiltes om na te denken, zijn belangrijke hulpmiddelen. Brainstormen is een goede manier om tot ideeën of oplossingen te komen.

Fase 2 B: Criteria opstellen

Als er veel ideeën of oplossingen zijn geopperd, moet er een keuze worden gemaakt. Hierbij is het essentieel dat de criteria voor deze keuze duidelijk zijn. Het kan gaan om de uitvoerbaarheid, de mogelijke consequenties, de belangrijkheid van de verschillende punten of om de kosten die eraan zijn verbonden. Argumenten voor de verschillende opties worden overwogen, de voors en tegens belicht en de gevolgen van een keuze worden overdacht. Plaats de vastgestelde criteria in volgorde van belangrijkheid: kies je voor kwaliteit of gaat het vooral om de financiële kant van de oplossing? Kies je voor een systeem dat nu voldoet of hou je rekening met ontwikkelingen die in de toekomst gaan spelen?

Valkuilen

De voor- en nadelen van oplossingen worden onvoldoende uitgewerkt, bijvoorbeeld doordat voorstellen van de voorzitter of belangrijke personen onvoldoende kritisch worden bekeken. Soms wordt er te snel gestemd over een besluit. Ook kunnen er antipathieën een rol spelen in plaats van zakelijke argumenten, of de tijdsdruk leidt tot een snelheid die niet gepast is. Door onduidelijk te zijn over de criteria kan het gebeuren dat iedereen heel gemakkelijk langs elkaar heen praat, zonder het eens te worden over een oplossing.

Hulpmiddelen

Ook nu is het essentieel om voldoende vragen aan elkaar te stellen, goed te luisteren naar argumenten die worden gegeven en stil te staan bij de consequenties van oplossingen. Deskundigen kunnen worden benaderd om hun mening te geven of er kan extra informatie worden gezocht.

Fase 3: Besluitvorming (Wat willen we?)

Fase 3 A: Kiezen van één oplossing

Als alle informatie op tafel ligt, alle voor- en nadelen op een rijtje staan en alle criteria duidelijk zijn, kan er worden besloten. Wat is voor dit probleem het beste besluit? Er blijven altijd wel meerdere alternatieven over die in principe zouden kunnen werken. Daaruit moet dus een keuze worden gemaakt. Belangrijk is om open te blijven staan voor alle mogelijke oplossingen en dan een van de oplossingen te kiezen die aan de criteria uit fase 2 voldoet. Als de vorige fasen goed zijn doorlopen, is de keuze eenvoudig en volgt er een gezamenlijk besluit.

Valkuilen

Wanneer in de vergadering de verschillende meningen van de deelnemers onvoldoende kunnen worden gehoord, kan er een besluit vallen waar sommigen zich niet in kunnen vinden. Ook eindeloze herhalingen van standpunten kunnen er de oorzaak van zijn dat er geen besluit valt.

Hulpmiddelen

Ook hier is het essentieel voldoende vragen aan elkaar te stellen en eenieder voldoende mogelijkheid te bieden aan het woord te komen. Een doordachte agenda van de vergadering voorkomt tijdsverlies door eindeloze discussies. Tijdens de vergadering kan steeds worden gecheckt hoe het met de overeenstemming staat.

Fase 3 B: Planning en uitvoering van het besluit

De laatste stap is het vervolg van het genomen besluit. Bepaal de 5 W's (wie, wat, waarom, waar en wanneer) bij de gekozen oplossing. Welke consequenties heeft het besluit voor betrokkenen en wat moeten zij doen om het uit te voeren? Door dit zo concreet mogelijk te maken, kunnen geen misverstanden ontstaan en kan later worden gewezen op de gemaakte afspraken. Als laatste moet je je afvragen of je tevreden bent met het genomen besluit en of het een antwoord is op het gestelde probleem. Dat is een goede graadmeter voor de kwaliteit van de beslissing.

Valkuilen

Door onvoldoende stil te staan bij de praktische gevolgen van een beslissing kan een besluit in de lucht blijven hangen. De uitvoering komt dan niet van de grond. Het blijft onduidelijk wat ieder persoonlijk moet doen om tot een goede uitvoering te komen. De afspraken zijn slecht controleerbaar.

Borging

Zeker binnen teams is het handig als eenieder vanuit zijn eigen rol en eigen belangen kan reageren op de beslissingen. Het is belangrijk dat iedereen commentaar kan geven zonder direct als lastig te worden bestempeld. Er kan nog een stap volgen, waarin de gekozen oplossing met alle voor- en nadelen op papier wordt gezet. Deze stap, borging, is bedoeld om oplossingen vast te houden voor latere momenten.

Kikkers

We noemen dit besluitvormingsmodel een 'fuikmodel' omdat het heel lastig is terug te zwemmen naar een vorige fase. Het is dan ook erg belangrijk om voor elke fase voldoende tijd te nemen. En dat valt niet mee, want mensen willen over het algemeen zo snel mogelijk naar het besluit toewerken. Niet zelden komen deelnemers aan het besluitvormingsproces nog met nieuwe relevante informatie als het besluit al genomen is. Dit zijn de zoge-

naamde 'kikkers'. Als zo'n kikker in de fuik opduikt, zit er niets anders op dan weer bij de beeldvormingsfase te starten. Er liggen tenslotte nieuwe feiten, mensen moeten een nieuw oordeel kunnen vormen. Een aangepast besluit op basis van de nieuwe informatie zal zonder het opnieuw doorlopen van de eerste twee fases op weinig acceptatie kunnen rekenen.

Verstorende factoren

Besluitvorming kent een aantal hordes die genomen moeten worden:

Angst voor de gevolgen van een beslissing

De mogelijke gevolgen van een te nemen besluit kunnen leiden tot spanningen en onenigheden binnen de groep. Zonder dat deze angst is uitgesproken, kunnen er geen goede oplossingen tot stand komen.

Tegenstrijdige verplichtingen

Je kunt verschillende loyaliteiten hebben, bijvoorbeeld in overlegsituaties waarin de leden afkomstig zijn van verschillende afdelingen. Die belangen- tegenstellingen kunnen een belemmering vormen. De kunst is tegen- gestelde belangen boven tafel te halen en het gezamenlijke belang expliciet te maken.

Interpersoonlijke conflicten of machtsstrijd

Als deelnemers in een groep elkaar niet mogen of om de macht strijden, kan dat de besluitvorming ernstig belemmeren. Zorg dat persoonlijke conflicten rechtstreeks worden opgelost, en niet worden verpakt in zakelijke tegenstellingen.

Methodische fouten

Als het fuikmodel niet wordt doorlopen, verloopt de besluitvorming niet optimaal. Ook in het leiden van een vergadering kunnen dingen fout gaan, waardoor mensen bijvoorbeeld onvoldoende aan bod komen.

Signalen

Er zijn signalen die erop wijzen dat de besluitvorming niet goed verloopt.

- **Topic jumping:** Er wordt van de hak op de tak gesprongen, zonder naar elkaar te luisteren en een onderwerp af te ronden.
- **Plops:** Voorstellen worden amper besproken en worden zomaar weer van tafel geveegd. Soms komen diezelfde voorstellen op een later tijdstip terug, alsof ze nog nooit zijn besproken. Beginnende groepen of groepen waarin de strijd om de macht nog hevig wordt gevoerd, kunnen hier last van hebben.

- **De energie is laag:** Vaak zijn deelnemers tijdens de vergadering al ontevreden met de gang van zaken. Mensen vervelen zich zichtbaar, luisteren niet naar elkaar en raken vermoeid. Er wordt gegaapt, mensen zijn duidelijk minder betrokken. Door deze signalen op te merken en stil te staan bij de processen die in een groep spelen, kun je proberen dit negatieve proces te beïnvloeden en er een productieve draai aan geven.

Het PIP-model

Het PIP-model geeft mogelijkheden om de interactie tijdens een overleg te verhogen en te interveniëren als het besluitvormingsproces vastloopt. Met zogenaamde procesinterventies kan de onderstroom zichtbaar gemaakt worden, waardoor storingen in het (groeps)proces verholpen kunnen worden.

De letters PIP staan voor de drie verschillende niveaus waarop de interactie verloopt:

- Procedureniveau
- Inhoudsniveau
- Procesniveau

Geen van de niveaus is het belangrijkste, een goed overleg vraagt om een dynamische balans tussen de drie.

De essentie van het model is: mensen kunnen boodschappen op drie verschillende niveaus afgeven. Daadwerkelijke samenwerking en communicatie zijn alleen mogelijk als die drie niveaus zijn afgestemd.

Inhoud = wat

Waar het over gaat, de 'taal' die we met elkaar spreken:

- het onderwerp dat aan de orde is
- feiten
- meningen
- standpunten
- argumenten
- besluiten

Procedure = hoe doen we dat? (formeel)

Procedurele opmerkingen geven je de gelegenheid het communicatieproces zo veel mogelijk onder controle te houden. Hierbij gaat het om zaken als:

- agenda
- manier waarop het probleem wordt aangepakt
- voorzitter
- tijdsplanning
- werkwijze

- wijze waarop besluiten worden genomen
- afspraken
- verslaglegging

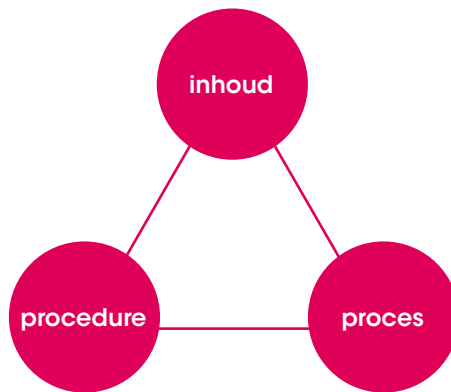
Proces = hoe gaat dat? (informeel)

Het proces heeft te maken met datgene wat zich tussen de deelnemers afspeelt. Denk hierbij aan:

- de sfeer
- de mate waarop deelnemers op elkaar reageren
- spreken versus luisteren
- energie
- vertrouwen, veiligheid
- wie heeft de macht?
- door elkaar praten (omgangsvormen)

De drie niveaus hangen onlosmakelijk samen. Wil je inhoudelijk (I) een goed resultaat behalen, dan zullen het proces (P) en de procedure (P) op orde moeten zijn.

Belang van procesopmerkingen



Als een overleg niet lekker loopt, wordt hierop vaak gereageerd door iets over de inhoud te zeggen. Maar zo blijft de storing bestaan. Veel krachtiger is om op zo'n moment te sturen op het **proces**. Dit doe je door te 'helikopteren': erboven hangen en het gesprek/de vergadering bewust observeren. Als je procesopmerkingen maakt, zul je merken dat je vaak niet de enige bent die het zo ziet of voelt. Vaak houden mensen zich in, om niet te zeuren of om niets stoms te zeggen.

>>Voorbeelden van procesopmerkingen:

Ik vind dat het overleg niet lekker loopt, hoe vinden jullie dat het gaat?

Het valt me op dat we veel door elkaar heen praten, zullen we elkaar laten uitspreken?

Ik merk dat de energie laag is, hoe is dat bij jullie? Korte pauze?

Volgens mij moeten we eerst dit bespreken voordat we door kunnen gaan.

Ik krijg het idee dat ik niet word gehoord.

Communicatie over het proces moet je vaak tussen de regels door horen; veel van wat mensen tijdens een gesprek denken of voelen, blijft onder tafel. Zeker in beginnende groepen wordt communicatie over het proces nogal eens beschouwd als tijdverlies; het gaat tenslotte om de inhoudelijke resultaten, niet om hoe we daar komen. Opmerkingen over het proces worden dan vaak niet gehoord of als onbelangrijk of lastig terzijde geschoven. Ook non-verbale communicatie speelt in dit kader een grote rol. Als iemand geïrriteerd is, kan hij dit uitspreken, maar hij kan zich ook terugtrekken en niet meer meedoen.

Aandacht geven aan procesopmerkingen en onderkennen dat iemand problemen heeft met de gang van zaken is heel belangrijk. Iemand die zich niet gehoord voelt, zal zich minder inzetten voor het groepsdoel. Het lijkt misschien tijdrovend, maar juist door oog te hebben voor het proces en iedereen betrokken te houden, win je uiteindelijk tijd (die je bijvoorbeeld aan de inhoud kunt besteden).

De voorzittersrol is relevant als er iemand boven de partijen moet staan. Dan moet er actief gestuurd worden. In andere situaties is iedereen zijn eigen voorzitter en heeft de leider/leidinggevende een faciliterende rol.

