

# BESLUITVORMING

drs. M.F. Serrurier Schepper

## 1 SITUATIE

Regelmatig komt het binnen organisaties voor dat niet direct de juiste besluiten worden genomen en dat deze bijgesteld of zelfs ingetrokken moeten worden. Bij aanvang van een besluitvormingsproces is dan bijvoorbeeld te weinig tijd genomen voor het in kaart brengen van de verschillende facetten van de problematiek. Er is in feite te snel overgegaan tot het vinden van een oplossing. Daarbij kan het voorkomen dat de voorzitter zijn eigen visie zeer nadrukkelijk naar voren heeft gebracht en men meegaat met zijn standpunten, zonder daarbij kritische vragen te stellen. Het BOMB-model kan hier echter een uitkomst bij bieden. Door gefaseerd een probleem aan te pakken, worden de meest optimale resultaten geboekt. In het onderstaande worden de vier stappen van het BOMB-model kort omschreven.

**Beeldvorming** : Inventariseren en inzicht krijgen in de beelden van uw medewerkers

**Ordering** : Beelden en oplossingen clusteren

**Meningsvorming** : Discussiëren en verhelderen van eenieders mening

**Besluitvorming** : Voor- en nadelen afwegen en daaropvolgend een besluit nemen.

Naast het doorlopen van het BOMB-model, dient u per fase aandacht te besteden aan de meer procesmatige kant van een besluitvormingsproces. Komt iedereen aan het woord? Wordt optimaal gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de deelnemers?

De onderstaande test brengt in kaart op welke wijze u uw besluitvormingsprocessen vormgeeft en reikt u tips en aanbevelingen aan voor het optimaliseren daarvan.

## 2 TEST

Onderstaande vragen hebben betrekking op de situatie dat u de voorzitter bent van een gezamenlijk besluitvormingsproces. Omcirkel per vraag het antwoord dat het meest op u van toepassing is.

### Beeldvorming

#### 1 Wanneer ik met anderen een besluit moet nemen dan

- a zet ik eerst de kaders neer en formuleer ik zelf het probleem
- b zet ik eerst de kaders neer en laat ik daarna iedereen het probleem formuleren
- c zet ik eerst de kaders neer en laat ik vervolgens een deel van de aanwezigen het probleem omschrijven

#### 2 Om tot een oplossing te komen

- a suggereer ik zelf de meeste oplossingsmogelijkheden
- b laat ik iedereen al brainstormend oplossingen aandragen
- c dragen altijd dezelfde personen oplossingen aan

**3 Voordat ik verder ga met het besluitvormingsproces**

- a vat ik de verschillende beelden samen
- b vat ik nauwelijks samen
- c vat ik de verschillende beelden samen en vraag ik om herkenning daarvan

**Ordering**

**4 Wanneer er verschillende oplossingen op tafel liggen**

- a neem ik direct een besluit
- b orden ik zelf de oplossingen
- c orden ik gezamenlijk met mijn medewerkers de oplossingen

**5 De rode draad van de verschillende oplossingen**

- a schrijf ik op een flip-over
- b schrijf ik voor mezelf op een A-4tje
- c licht ik mondeling toe

**6 Bij het ordenen van de problematiek**

- a geef ik iedereen apart het woord en vat ik het daarna samen
- b geef ik iedereen apart het woord, laat ik anderen daarop reageren en vat ik tot slot alles samen
- c gaat iedereen met elkaar in discussie en probeer ik daar een rode lijn in aan te brengen

**Meningsvorming**

**7 Nadat de verschillende gezichtspunten helder en geordend zijn**

- a krijgt iedereen de tijd om zijn mening te vormen
- b zijn er een aantal personen die hun mening snel klaar hebben en deze meteen kenbaar maken
- c leg ik mijn mening direct op tafel

**8 Wanneer er verschillende oplossingen genoemd zijn**

- a noem ik zelf de voor- en nadelen van elk besluit op
- b laat ik iedereen de voor- en nadelen opnoemen
- c geven meestal dezelfde personen hun commentaar en krijgen anderen niet de gelegenheid om te reageren

**9 Tijdens het inventariseren van de verschillende meningen**

- a voert een aantal deelnemers de boventoon
- b worden alle meningen serieus genomen
- c is mijn mening overheersend

## Besluitvorming

**10 Bij het doorhakken van de knoop laat ik me leiden door**

- a hetgeen verschillende personen aandragen
- b mijn eigen referentiekader
- c de mening die het meest aansluit bij mijn eigen standpunten

**11 Ik neem**

- a niet altijd even gemakkelijk een besluit
- b gemakkelijk een besluit
- c pas een besluit als ik het 100% zeker weet

**12 De wijze waarop een besluit wordt genomen (consensus, meerderheid, veto) is**

- a voorafgaand aan het besluitvormingsproces onduidelijk
- b vooraf aan iedereen meegedeeld
- c vooraf met de deelnemers afgestemd

**Scoreformulier**

Ga per vraag na hoeveel punten u behaald hebt. Tel uw scores vervolgens per categorie op en bereken tot slot uw eindscore.

**Beeldvorming**

1	a =	0	b = 4	c = 2
2	a =	0	b = 4	c = 2
3	a =	2	b = 0	c = 4

Totaal beeldvorming .....

**Ordering**

4	a =	0	b = 2	c = 4
5	a =	4	b = 0	c = 2
6	a =	2	b = 4	c = 0

Totaal Ordering .....

**Meningsvorming**

7	a =	4	b = 2	c = 0
8	a =	0	b = 4	c = 2
9	a =	2	b = 4	c = 0

Totaal Meningsvorming .....

**Besluitvorming**

10	a = 4	b = 0	c = 2
11	a = 2	b = 4	c = 0
12	a = 0	b = 2	c = 4

Totaal Besluitvorming .....

+

**Eindscore test**

.....

### 3 DIAGNOSE

Naar aanleiding van uw eindscore treft u hieronder een typering van uw persoon ten aanzien van een gezamenlijk besluitvormingsproces. Hierbij is een onderverdeling gemaakt in drie categorieën: De Solist, De Beïnvloedbare en De Samenwerker.

#### *0 - 18 punten De Solist*

U gaat gedurende het gezamenlijke besluitvormingsproces veelvuldig uit van uw eigen referentiekader en u staat onvoldoende open voor hetgeen anderen aandragen. Tevens hebt u moeite met het faciliteren van een gezamenlijk besluitvormingsproces. Zo komt niet iedereen even veel aan het woord en worden dientengevolge bepaalde meningen nauwelijks gehoord. U loopt dan ook het risico om op basis van onvolledige informatie een besluit te nemen. Door beter te luisteren en open te staan voor de mening van anderen, achterhaalt u achtergronden en motieven van uw gesprekspartners. Door regelmatig de mening van de deelnemers samen te vatten, wordt zowel het beeld voor uzelf als voor de overige aanwezigen aangescherpt.

#### *20 - 28 punten De Beïnvloedbare*

Tijdens een gezamenlijk besluitvormingsproces gaat u niet alleen uit van u eigen mening, maar luistert u ook naar hetgeen anderen aandragen. Doordat u het proces nog niet zo hebt ingericht dat eenieder evenveel gehoord wordt, loopt u de kans dat de meest assertieve personen het besluitvormingsproces gaan overheersen. Hierdoor kunnen waardevolle ideeën en oplossingen van de overige aanwezigen onvoldoende worden meegenomen in het uiteindelijke besluit. Probeer dan ook stil te staan bij alle meningen en geef de 'introverte' personen extra tijd en gelegenheid om hun mening te vormen en te communiceren. Durf aan de andere kant ook gesprekken af te kappen.

#### *30 - 48 punten De Samenwerker*

U bent in staat om samen met uw medewerkers tot een besluit te komen. U staat open voor de mening en inbreng van iedereen en u tracht eenieder aan het woord te laten. Uw grondige manier van werken kan tot gevolg hebben dat besluitvormingsprocessen soms wat lang duren. Let er bovendien op dat uw eigen mening ook gehoord wordt en dat u niet te veel de faciliterende rol op u neemt.

### 4 ADVIES

Voor het optimaliseren van uw besluitvormingsprocessen is het van belang dat u per fase van het BOMB-model nagaat waar uw sterke en zwakke punten liggen (hoge of lage scores). Hieronder vindt u per categorie de belangrijkste tips en aanbevelingen nog eens samengevat, die u hierbij kunnen ondersteunen.

#### *Beeldvorming*

- Start uw besluitvormingsproces met een inventariserend rondje waarbij alle deelnemers hun ideeën en kijk op de problematiek kunnen aandragen.
- Noteer alle beelden op een flip-over zodat het voor iedereen inzichtelijk wordt.
- Vat vervolgens alle beelden samen en vraag bij uw medewerkers om herkenning hiervan.
- Ga echter niet in discussie, maar laat uw medewerkers eventueel de beelden herformuleren.

### *Ordering*

- Cluster gezamenlijk de beelden in verschillende categorieën.
- Ga op zoek naar de rode draad van alle beelden door verbanden aan te brengen tussen de verschillende ideeën en categorieën.
- Schrijf de rode draad op een flip-over.

### *Meningsvorming*

- Zorg ervoor dat iedereen de tijd krijgt om zijn mening te vormen en laat deze, indien gewenst, op papier zetten.
- Laat iedereen de voor- en nadelen van zijn besluiten noemen.
- Ga vervolgens met elkaar in discussie.
- Zorg ervoor dat iedereen evenveel aan het woord komt.

### *Besluitvorming*

- Zorg dat voorafgaand aan het besluitvormingsproces helder is op welke wijze een besluit genomen wordt. (Bijvoorbeeld op basis van consensus, meerderheidsbesluit of een veto.)
- Laat iedereen zijn woordje doen bij het nemen van een besluit.
- Hak bij het staken der stemmen uiteindelijk zelf de knoop door.

## **5 VERWIJZINGEN**

### *Boeken*

*Persoonlijk succes*, R.M.J. Bertels & J. Drontmann, Kluwer, 2001

Zeer praktisch en handzaam boekje. Het biedt de manager handvatten voor zowel individuele als teamprestaties. Het boekje omvat een veelheid aan thema's (bijv. besluiten nemen met de groep, projecten managen, interviewen, weerstand op een voorstel hanteren) en geeft de lezer per onderwerp een aantal tips en aanbevelingen, ter verbetering van zijn aanpak.

*Werkoverleg en vergadertechniek*, L.Th.R. Wijchers, M. Dingena, E. Reijnders en M.P.C. van der Vlugt, Holland Business Publications, 2000

In dit boek wordt in een zestal hoofdstukken uitgebreid over vergadertechnieken en communicatie. Tevens staan er voorbeeldformulieren (o.a. evaluatieformulier werkoverleg) en checklisten (o.a. voorzitten werkoverleg, betrokkenheid van de deelnemers) in, waarmee de lezer in staat wordt gesteld om hetgeen beschreven is ook gemakkelijk in de praktijk toe te passen. Het boek wordt afgesloten met 10 veelgestelde vragen, waarop de lezer direct antwoordt krijgt.

### *Websites*

[www.goalqpc.com](http://www.goalqpc.com)

Dit is de site van het non-profit onderwijsinstituut GOAL/QPC. De missie van deze organisatie is om organisaties en gemeenschappen te helpen groeien en bloeien. Dit bewerkstelligen zij onder andere

door trainingen en het aanbieden van handzame technieken. Op deze site kunt u kleine pocketboekjes bestellen, waarin op een overzichtelijke wijze verschillende managementtechnieken voor groepen worden beschreven. Tevens treft u voorbeelden uit deze boekjes aan.

[www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)

Op deze site vindt u diverse managementtechnieken, waaronder methodes om uw besluitvormingsprocessen te optimaliseren. Zo treft u negen omschrijvingen van besluitvormingstechnieken aan waaronder de zes denkhoeden van de Bono, Pareto analyse en een besluitvormingsboom. Bovendien wordt een aantal boeken op het gebied van besluitvorming aanbevolen.