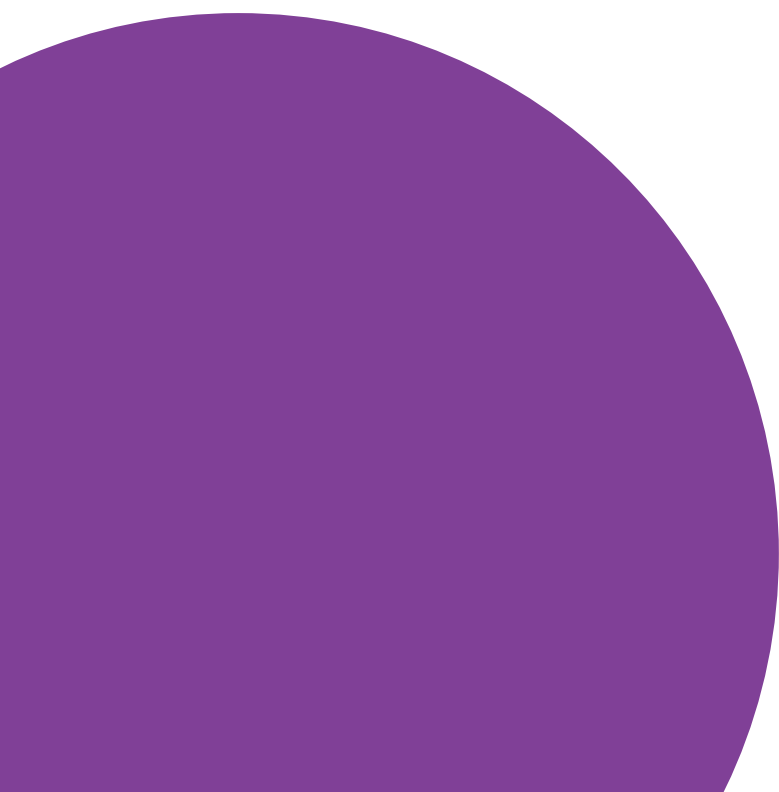
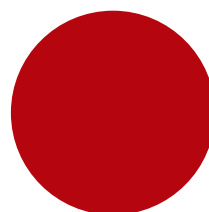
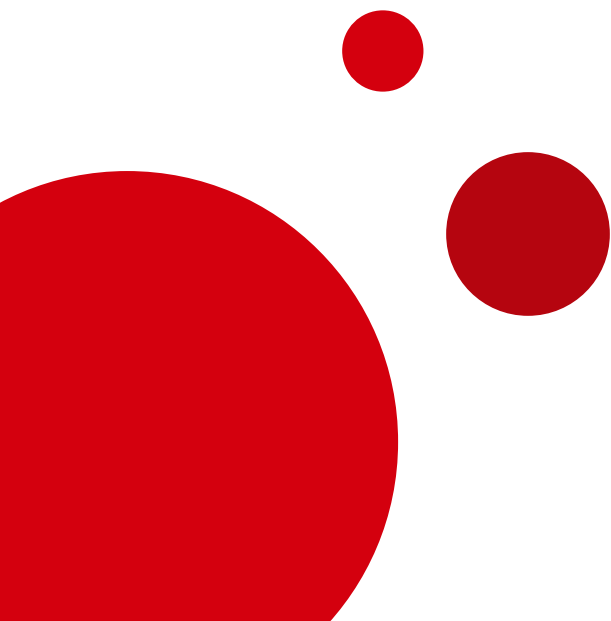


Integratieve besluitvorming



Inhoud

Waarom Integratieve Besluitvorming?.....	2
De 3 principes van Integratieve Besluitvorming.....	3
Vijfstappen-aanpak.....	8
De rol van de facilitator.....	13
De rol van de notulist.....	16
Tot slot.....	17



Waarom Integratieve Besluitvorming?

Herkent u dit?

U wilt samen met uw team een besluit nemen, u komt bijeen, maakt heldere afspraken, maar komt erachter dat het effect heel anders is dan u had verwacht.

- Er is een besluit genomen, maar de collega's houden zich er niet aan.
- Niet iedereen is even gecommiteerd om de afspraken daadwerkelijk uit te voeren.
- De collega's voelen zich niet gehoord. Alleen de extraverten zijn aan bod gekomen tijdens de vergadering.
- Discussies worden steeds herhaald en sommige punten komen elke week terug, ook al denkt u een afdoende besluit te hebben genomen.
- De echte argumenten, bezwaren en 'ja, maars' komen stuk voor stuk na afloop van het overleg bij de koffieautomaat naar boven. 'Het was toch eigenlijk geen goed idee', 'hij heeft het er doorheen gedrukt' of 'ze hebben ook helemaal geen rekening gehouden met de risico's'.

Terwijl u het liefst het volgende effect met de besluitvorming zou willen bereiken:

- De besluiten worden gedragen door alle teamleden.
- De teamleden nemen eigenaarschap voor het uitvoeren van de besluiten.
- De teamleden voelen zich gehoord, zowel de introverten als de extraverten zijn aan bod gekomen.
- De wijsheid van het team is benut; alle perspectieven van de verschillende teamleden zijn naar voren gekomen en er is gebruik gemaakt van de diversiteit en creativiteit van het team.

De methode van Integratieve Besluitvorming kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Voor wie?

De methode van Integratieve besluitvorming is geschikt voor allerlei soorten teams en bij uitstek voor zelfsturende-, zelforganiserende- en resultaatverantwoordelijke teams, omdat voor de toepassing van de stappen geen leidinggevende nodig is. Ieder teamlid kan de stappen faciliteren. Hiermee biedt deze methode een manier om voortgang in de besluitvorming te houden en tegelijkertijd iedereen betrokken te houden en aan te spreken op eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Daarnaast is het voor teams met een leidinggevende een zeer effectieve methode om tot besluiten te komen die worden gedragen door alle teamleden.

In het kort, draait deze methode om drie principes en kan het praktisch worden toegepast door middel van een vijfstappen-aanpak.

De 3 principes van Integratieve Besluitvorming

Principe 1: Bouw constructief aan een besluit

Als teams ergens een beslissing over willen nemen, komt het nogal eens voor dat teamleden veel tijd besteden met het uitwisselen van meningen. Meningen roepen vaak weer (tegen) meningen op waardoor een discussie kan ontstaan waarin veel herhaling plaatsvindt en die vaak nergens toe leidt. Dit kan zorgen voor een energielek en afhaakgedrag bij degenen die zich niet betrokken voelen bij de discussie.

De methode van Integratieve Besluitvorming heeft als doel om de teamleden te helpen om constructief te bouwen aan een besluit door hen uit te nodigen om niet met losse gedachtenspinsels en meningen maar met **concrete voorstellen** te komen. Daarmee is elk teamlid verantwoordelijk voor het helder en concreet formuleren en inbrengen van datgene wat hij of zij echt bedoelt of wil zeggen. Voorstellen zijn actiegerichte, constructieve ideeën die helpen om het organisatiedoel te bereiken. Het is over het algemeen makkelijker voor teamleden om op een concreet voorstel te reageren dan op losse ideeën, luchtballonnetjes of meningen. Dat komt omdat als een teamlid een concreet voorstel inbrengt, de andere teamleden pas echt 'wakker' worden en zich genoodzaakt voelen om zich ertoe te verhouden.



De methode ondersteunt het team tevens in het beperken van onduidelijk taalgebruik door bepaalde formuleringen te 'verbieden'. Bijvoorbeeld:

- We stellen een vraag, wat eigenlijk een verkapte mening is: 'Ik vraag me af of het wel handig is om het zo te doen.'
- We stellen een suggestieve vraag terwijl we eigenlijk een voorstel hebben: 'Zouden we niet ook dit kunnen doen?' of 'Denken jullie niet ook dat ... een goed idee zou zijn?'

Het effect van deze onduidelijke taal is dat de andere teamleden de neiging hebben om niet te reageren op een appel dat impliciet wordt gedaan. Het vervelende hiervan, naast het feit dat wijsheid verloren gaat in de groep, is dat de inbrenger zich niet gehoord voelt en dit de ander (onbewust) kan gaan verwijten. De hoop bij de inbrenger is vaak dat de ander wel kan (of zou moeten) raden wat hij of zij echt bedoelt.

Principe 2: Zorg dat iedereen zich gehoord voelt

Als teams ergens een beslissing over willen nemen, komt het nogal eens voor dat teamleden zich niet of nauwelijks gehoord voelen. Er wordt veel tijd besteed aan het elkaar overtuigen en degenen die makkelijk praten zijn het meest aan het woord. Naast het feit dat sommige teamleden zich niet serieus genomen voelen, wordt er op deze manier ook niet optimaal gebruik gemaakt van de diversiteit aan perspectieven binnen de groep.

De methode van integratieve besluitvorming is erop gericht dat alle teamleden zich gehoord voelen. Het is gericht op het boven tafel halen van alle perspectieven, vragen, aanvullingen en zorgen van alle betrokken teamleden.

Het is de bedoeling dat eenieder die een zorg heeft rondom een voorstel, de ruimte krijgt om deze zorg in te brengen. **Het uitgangspunt is dat in elke zorg wijsheid zit.** Een zorg geeft informatie over wat er potentieel mis kan gaan bij de executie van een voorstel en geeft daarmee de mogelijkheid om hierop te anticiperen.

Mensen vinden het belangrijker om gehoord te worden in hun zorg dan in hun mening, maar ze vinden het ook makkelijker om een mening te geven dan te zoeken naar de zorg die er achter ligt. Een mening is een zorg in vermomming. Omdat in deze methodiek teamleden uitgenodigd worden om zorgen te uiten, worden ze aangezet om 'naar binnen' te gaan, reflectiever te worden en te onderzoeken waar het hen echt om te doen is. Als een teamlid een zorg uit, vragen de anderen door totdat de essentie van de zorg helder is. Daarmee helpen de andere teamleden de inbrenger van de zorg om zijn of haar zorg beter te verwoorden, waardoor deze zich beter gehoord zal voelen. Teamleden die zich niet gehoord voelen in hun zorg zullen de neiging hebben om zich te herhalen. Met andere woorden: als mensen zichzelf gaan herhalen, dan is er een zorg nog niet goed gehoord. Ook is het zo dat elke zorg die aan de voorkant niet gehoord wordt, de neiging heeft om achteraf het besluit te saboteren, bewust of onbewust.



Een belangrijk uitgangspunt is dat iemand die een zorg heeft geuit, gevraagd wordt om een concreet voorstel in te brengen waarmee de zorg wordt weggenomen. Daarmee wordt er wederom een appel gedaan op de eigen verantwoordelijkheid. Hiermee wordt 'ja maar' gedrag en het alleen denken en praten in belemmeringen voorkomen. Als deze persoon zelf geen voorstel kan bedenken, kan deze hulp inroepen van de andere groepsleden. Hulp vragen is hierbij ook verantwoordelijkheid nemen. Elk voorstel dient ook de voorgaande zorgen die door anderen zijn geuit, mee te nemen in het voorstel. Hiermee wordt er voorkomen dat er bij een nieuw of aangepast voorstel eerdere zorgen weer oprakelen.



Een veel voorkomend patroon in teamgesprekken is de **introversie-extraversie dynamiek**. De meer extraverte teamleden zijn in het algemeen namelijk geneigd zich eerder te laten horen in een vergadering, wat prettig en effectief is, mits de meer introverte teamleden op een later moment ook daadwerkelijk de kans krijgen om zich te uiten. De meer introverte teamleden zijn in het algemeen sneller geneigd om zich pas uit te spreken wanneer ze hiertoe worden uitgenodigd. Doordat de stappen een zekere functionele vertraging met zich meebrengen, zorgt deze besluitvormingsmethodiek ervoor dat zowel de introverten als de extraverten de ruimte krijgen om bij te dragen en gehoord te worden.

Principe 3: Neem verantwoordelijkheid voor het besluit

Als teams ergens een beslissing over willen nemen, komt het voor dat niet alle teamleden even geëngageerd zijn om de afspraken daadwerkelijk uit te voeren. Dan kan bijvoorbeeld gebeuren omdat een leidinggevende (of een teamlid) aan het eind van de vergadering (uit ongeduld) eenzijdig een knoop doorhakt door te zeggen: 'zullen we dit dan maar besluiten'. De teamleden houden zich niet aan de gemaakte afspraken onder het motto: 'mij is immers niets gevraagd'. Dit is vaak geen bewust sabotagegedrag maar een onbewust proces, maar het effect is dat de teamleden rondom de uitvoering van het besluit niet snel in actie zullen komen. Kortom, de teamleden nemen geen verantwoordelijkheid en er gebeurt vrij weinig met betrekking tot het genomen besluit.

De methode van integratieve besluitvorming tackelt dit door te organiseren dat elk teamlid individueel verantwoordelijkheid neemt voor de genomen besluiten door **actief commitment** te geven op de voorstellen. Zodra een voorstel af is, vraagt de facilitator actief commitment aan elk teamlid. Het doel is dat iedereen letterlijk 'ja' zegt tegen het voorstel. De facilitator vraagt de notulist om het laatste voorstel hardop voor te lezen. Hierna kijkt de facilitator ieder teamlid één voor één aan om te checken of elk teamlid meegaat met het voorstel. Hiermee wordt er een psychologisch contract gesloten. Als groepsleden echt 'ja' hebben gezegd is het ook makkelijker om feedback te geven al iemand zich niet aan de besluiten houdt. Je kan dan refereren aan het feit dat ze bewust hebben ingestemd. Dit maakt het makkelijker om elkaar later aan te spreken op de gemaakte afspraak.

Het kan voorkomen dat wanneer de facilitator actief op de man/vrouw af commitment vraagt, iemand toch nog een zorg inbrengt. Deze zorg is alsnog welkom. Het is namelijk fijner om het hier alsnog over te hebben, omdat dit anders leidt tot sabotagegedrag bij de uitvoering van de afspraak of het besluit.



Wat belangrijk is in deze stap is dat teamleden het niet 100% eens hoeven te zijn met het besluit, zolang ze maar met het besluit meegaan en zich eraan committeren. De focus ligt hier op **consent** in plaats van dat er wordt gezocht naar consensus. De bedoeling is om voor **werkbare besluiten** te gaan. Het gaat niet om het perfecte besluit, dat bestaat immers niet. Zeker in deze tijden waarin alles snel verandert, is het weinig effectief om lang te zoeken naar het perfecte besluit. Het gaat erom dat een besluit goed genoeg is voor de teamleden om in actie te komen. Op een later moment kan het team het besluit bijstellen als dat blijkt nodig te zijn. Het helpt om vooraf af te spreken wanneer je het besluit gaat evalueren en eventueel herzien. Tot die tijd is de afspraak dat iedereen in actie komt met betrekking tot het genomen besluit en niet eenzijdig afhaakt.

Een besluit is geen besluit als de teamleden nog niet afgesproken hebben **wie wat wanneer** gaat doen om het besluit in de praktijk te brengen. Dit helder afspreken voorkomt teleurstellingen achteraf en zorgt ervoor dat de energie niet weglekt, omdat er niets met het voorstel blijkt te gebeuren. Als dat namelijk het geval is, dan heeft het voor de groep in de toekomst ook steeds minder zin om gezamenlijk besluiten te nemen of om überhaupt bij elkaar te komen. Sommige teams hebben de neiging om dit onderdeel over te slaan of om een situatie te creëren waarin er geen tijd meer is om dit laatste punt scherp te krijgen omdat ze aan de eind van de vergadertijd zijn aanbeldt. Soms organiseert de groep onbewust deze situatie zodat ze het niet over dit heikele punt hoeven te hebben. Dat komt omdat iedereen het druk heeft en niet nog een taakje erbij wil. Regel daarom dat je ruimte de tijd nog hebt om het hierover te hebben.

Vijfstappen-aanpak

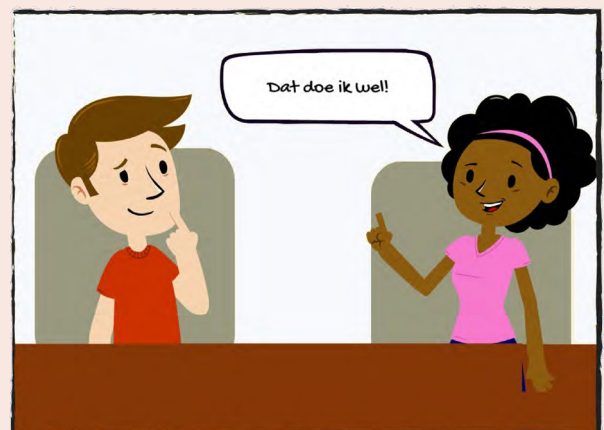
De vijfstappen aanpak die we hieronder beschrijven is een praktische aanpak om besluiten te nemen waarop iedereen commitment geeft, waarin iedereen zich gehoord voelt en waarin alle wijsheid uit het team wordt ontsloten.



Stap 1: Voorbereidende stappen

Voordat de stappen van Integratieve Besluitvorming uitgevoerd kunnen worden, is het belangrijk dat er voorwerk is verricht. De onderstaande voorbereidende stappen helpen daarbij.

- Spreek met elkaar af waarover een besluit genomen dient te worden.
- Spreek als team af dat je met de regels van Integratieve Besluitvorming gaat werken. Het is raadzaam dat een van de teamleden de methodiek goed genoeg kent om deze over te dragen. Spreek af dat het niet perfect hoeft te gaan maar dat jullie achteraf reflecteren op hoe jullie het volgende keer een stapje effectiever kunnen toepassen – blijf samen leren.
- Kies een facilitator. De facilitator heeft de rol om de stappen in het Integratieve besluitvormingsproces te bewaken. Ieder groepslid kan facilitator zijn en dat hoeft dus zeker niet per se de leidinggevende of voorzitter te zijn. Deze rol kan rouleren. Onderaan dit stappenplan zal de rol van de facilitator uitgebreid worden toegelicht.
- Kies een notulist. Zorg dat iemand de voorstellen en aanpassingen opschrijft, zodat de teamleden daar elk moment op kunnen teruggrijpen. De facilitator vraagt steeds aan deze persoon wat het voorstel is tot nu toe. Zo blijft voor iedereen duidelijk waar het gesprek over gaat. Zeker als de vergadering wat chaotisch wordt, is het handig om de notulist tussendoor te vragen wat het meest recente voorstel is. Eventueel kan de notulist die ook op een digitaal bord projecteren, zodat iedereen mee kan kijken.



Stap 2: Onderzoeksfase

- Start vervolgens met een onderzoeksfase waarbij alle perspectieven, ideeën, zorgen en gevoelens rondom het onderwerp op tafel komen en vrij kunnen worden geuit zonder de druk om tot een besluit te komen. Dat maakt het makkelijker voor teamleden om met een breed palet aan voorstellen te komen. Het helpt voorkomen dat de groep te snel een richting kiest als het gaat om voorstellen.
- Wanneer de teamleden zich beginnen te herhalen en dezelfde ideeën vaker aan bod komen, is dit een teken dat de onderzoeksfase afgesloten kan worden. Dit is namelijk het moment dat er geen nieuwe ideeën meer gegenereerd worden.
- Vervolgens begint het Integratieve besluitvormingsproces.



Stap 3: Integratieve Besluitvorming

In deze stap is het doel dat het team komt tot een gedragen besluit.

Eerste voorstel inbrengen

Laat een van de teamleden een eerste concreet voorstel inbrengen. Dit kan een voorstel zijn waar de meeste steun voor was in de onderzoeksfase. In deze stap ligt de nadruk op het gebruik maken van directe en heldere taal wanneer er een concreet voorstel wordt ingebracht.

Een voorbeeld hiervan is: 'Ik stel voor ...'



Reageren op het voorstel

Vervolgens hebben de andere teamleden drie opties om te reageren op het voorstel:

1. Ze kunnen een **verhelderende vraag stellen**, zodat het voorstel duidelijker wordt. Bijvoorbeeld: 'Ik heb een vraag. Het is mij nog niet duidelijk wat je bedoelt met ...'
2. Ze kunnen een **aanvulling doen op het voorstel**. Bijvoorbeeld: 'Ik wil een aanvulling doen op het voorstel, door voor te stellen dat ...'
3. Een **zorg uiten rondom het voorstel**. Bijvoorbeeld: 'Ik heb een zorg m.b.t. het huidige voorstel, namelijk Vandaar dat ik voorstel om ...'

- Als iemand een zorg heeft ingebracht, is het de bedoeling dat de inbrenger van de zorg ook met een voorstel komt die de zorg wegneemt. Hierbij dient de inbrenger in dit voorstel rekening te houden met alle zorgen die tot dan toe güt zijn.
- Iedereen kan uiteraard ook vragen stellen om de zorg te verhelderen. Ook kunnen de anderen helpen om de ander de zorg duidelijker te laten formuleren door middel van het stellen van vragen.

Tussendoor stelt de facilitator regelmatig de vraag aan de notulist: "wat is het voorstel tot nu toe?". Dit zorgt ervoor dat iedereen steeds weet waar we zijn in het besluitvormingsproces.

Toewerken naar een werkbaar besluit

- Als de meeste zorgen geuit zijn en het besluit bijna rond is, kan de facilitator vragen: heeft iemand nog een fundamentele zorg? Zo niet: goed is goed genoeg. Het gaat erom dat het besluit werkbaar genoeg is voor iedereen om in actie te komen. Beter in actie komen en later bijsturen, dan te lang nadenken over het beste voorstel.
- Als vrijwel iedereen het eens is over het besluit en een of twee deelnemers blijven een fundamentele zorg hebben, dan kan de groep besluiten om toch met het voorstel aan de slag te gaan. Het helpt dan om aan degenen met de zorg te vragen: 'wat heb je nodig om toch met het besluit mee te gaan? Wellicht komen zij dan met aanvullingen om het besluit voor hen dragelijker te maken.
- Als u merkt dat er geen zorgen of aanvullingen meer komen, kunt u door naar de volgende stap.

Fase van chaos

Het kan zijn dat er ergens in dit proces een moment van chaos ontstaat. Wees gerust, dit hoort erbij. In deze chaos komen vaak de zorgen naar boven op een wat minder gestructureerde manier.

De facilitator kan dan een mini-onderzoeksfase inlassen waarin alle ideeën, gedachten, zorgen en meningen weer even vrij kunnen worden uitgewisseld. Als het punt komt wanneer de teamleden zich weer gaan herhalen en de onderzoeksfase geen nieuwe ideeën meer genereert, kan de facilitator weer vragen naar een aanvulling op het voorstel. Het is de bedoeling dat deze aanvulling meeneemt wat in de mini-onderzoeksfase is gezegd.

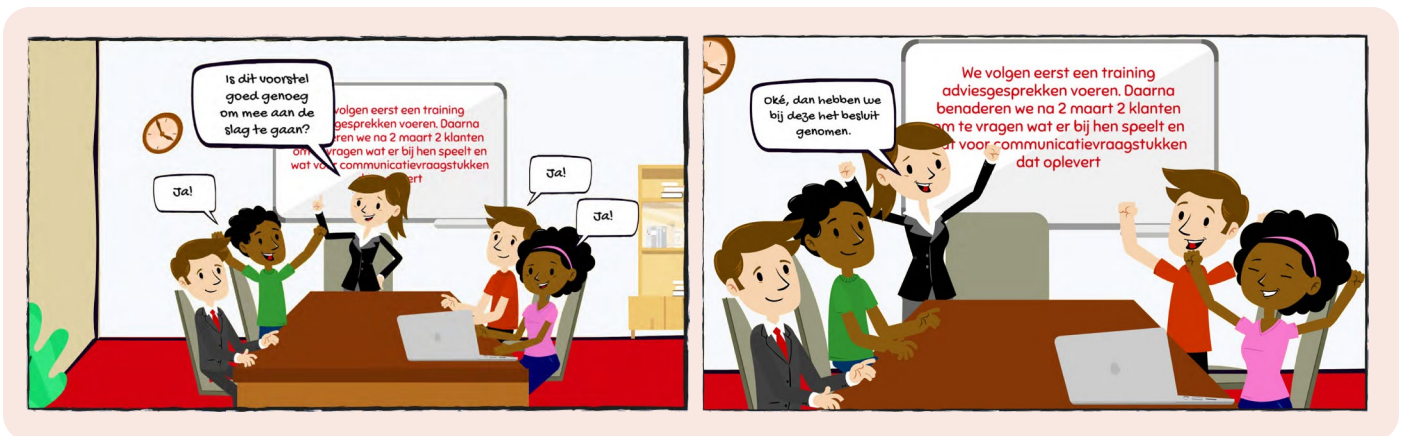


Stap 4: Commitment vragen op het laatst geformuleerde voorstel

Een mooi geformuleerd voorstel is nog geen besluit. Het is pas een echt besluit als alle teamleden actief commitment hebben gegeven aan het besluit.

- Hier vraagt de facilitator eerst aan de notulist om het gehele voorstel nog een keer voor te lezen.
- Vervolgens vraagt de facilitator actief aan iedereen persoonlijk commitment op het laatste voorstel. Dit betekent dat de facilitator iedereen aankijkt en vraagt om een 'ja' op het voorstel.
- Zorg dat je als facilitator dit rondje niet doet om zo snel mogelijk het besluit af te tikken, het is juist de bedoeling om zorgen en twijfels in de vergadering naar boven te halen, zodat ze niet in de wandelgangen gaan rondzingen.

Als een voorstel door een zorg is aangepast of aangevuld, begin dan het rondje weer van vooraf aan zodat iedereen echt 'ja' kan zeggen tegen het uiteindelijke voorstel.



Stap 5: Regel accountability

- Een voorstel is nog niet af als er niet in staat wie wat gaat doen en wanneer dat gedaan is. Het moet duidelijk zijn wie voor welke actie verantwoordelijk is.
- Vraag de notulist om de verschillende taken met betrekking tot het laatste voorstel op te lezen.
- Vraag vervolgens aan de teamleden wie voor welke taak verantwoordelijkheid neemt.
- Check meerdere keren bij de teamleden of alle taken vergeven zijn.
- Spreek af wanneer een ieder de taak/verantwoordelijkheid af is met de vraag: 'Voor welke datum is deze taak gedaan?'.



De rol van de facilitator

Hieronder zullen we de rol van de facilitator uitgebreid toelichten.

Zoals we al eerder hebben toegelicht kan ieder groepslid de facilitator zijn en dat hoeft dus zeker niet per se de leidinggevende of voorzitter te zijn. Deze rol kan rouleren.

De facilitator heeft de rol om de stappen in het Integratieve besluitvormingsproces te bewaken. Zorg er wel voor dat de andere teamleden zich hier ook verantwoordelijk voor blijven voelen. Het is belangrijk dat zij de principes en stappen ook (her)kennen. De facilitator hoeft niet alles zelf te doen. Onze ervaring is dat als groepen vaker met deze methode werken, iedereen meewerkt om de stappen effectief te doen.

De facilitator is ook degene die vooraf de spelregels van Integratieve Besluitvorming met de groep afstemt. Dat gaat over de principes, de stappen en over niet- legitieme opmerkingen. Dit kan een opfrisser zijn voor de teamleden die al eerder met de methodiek gewerkt hebben maar het maakt het ook mogelijk voor teamleden die deze methodiek niet kennen om aan te haken.

> Let op, als facilitator hoef je de ander niet te helpen als deze geen hulpvraag heeft. Zelfs als de ander wat moeilijk kijkt en je vermoedt dat iemand er iets van vindt, ligt de verantwoordelijkheid bij de ander om er iets over in te brengen.

Hieronder staan de meest voorkomende zinnen voor de facilitator om het proces in goede banen te leiden.

- 'Wie heeft een voorstel?'
- 'Wie heeft een aanvulling op het voorstel?'
- 'Wie heeft een zorg rondom dit voorstel?'
- 'Wat is het voorstel tot nu toe?' (vraag aan de notulist)
- 'Wie heeft er nog een fundamentele zorg?' (tegen het einde)
- 'Wie gaat wat wanneer doen?' Zijn alle benodigde taken belegd?
- 'Ga je mee met het voorstel?' (op het eind)
- 'Dit is een niet-legitieme reactie' (als iemand een niet legitieme reactie geeft, zie volgende paragraaf).

Niet legitieme uitspraken

Een aantal uitspraken zijn bij deze methodiek verboden. De facilitator mag daarop aangeven dat het een niet legitieme opmerking is en vervolgens de deelnemer liefdevol uitnodigen om met een voorstel te komen.



Niet legitieme opmerkingen zijn:

- Een mening. We willen de inbreng van een mening zoveel mogelijk beperken, aangezien het effect is dat een mening juist een andere mening oproept, waarna de eerste persoon die de mening uitte, geneigd is zichzelf te herhalen. Hierdoor kan het zijn dat de rest van het team af gaat haken. Dat is de reden dat het geven van een mening over een voorstel in deze methodiek verboden is - voorbeelden: 'ik vind' of 'daar ben ik het niet mee eens.' Een mening kan je zien als een zorg in vermomming. Daarom helpt het, als iemand toch een mening uit, om als facilitator om te zeggen: 'ik hoor een mening, wat is de zorg die hierachter ligt?'
- Een onhelder appel. Ook willen we de inbreng van een niet helder appel beperken. Als iemand een appel doet dat niet helder is, zullen mensen het eerder negeren door er niet op te reageren. De inbrenger voelt zich niet gehoord waardoor deze minder snel mee zal gaan met het eindbesluit. Dat is de reden dat een vraag stellen die eigenlijk een mening is, in deze methodiek niet is toegestaan - 'Ik vraag me af of het wel handig is om het zo te doen.' Ook suggestieve vragen zijn niet toegestaan: 'Zouden we niet ook dit kunnen doen?' of 'Denken jullie niet ook dat ... een goed idee zou zijn?'

Extra tips voor de facilitator

Tip 1

Als teamleden zich gaan herhalen, dan is de kans groot dat zij zich nog niet gehoord voelen. Het helpt dan om door te vragen op de zorg. Vaak weten mensen niet welke zorg zij echt hebben totdat anderen er wat dieper op doorvragen.

Tip 2

Stop op tijd met het bouwen aan een voorstel. Voor de energie in het team helpt het om niet al te gedetailleerd te worden in het voorstel. De vraag is steeds: 'Is het voorstel goed genoeg voor nu?'

Tip 3

Evalueer na afloop van het toepassen van deze methodiek kort wat wel en niet goed werkte en neem dat mee voor een volgende keer.

Tip 4

Als het besluitvormingsproces vastloopt en er andere thema's naar boven komen die niet gaan over het besluit zelf, dan is er iets gaande in de onderstroom van de groep. Als dit het proces van besluitvorming belemmert, is het raadzaam om dit proces te staken en de onderstroom te adresseren. Ook hier is het belangrijk om ruimte te creëren voor alle geluiden en perspectieven – voldoende tijd is hierbij een vereiste.

De rol van de notulist

In stap 1 bij de voorbereiding kiest de groep een notulist. De notulist is vliegende keep en doet dus ook gewoon mee met het besluitvormingsproces.

In stap 2, bij de onderzoeksfase hoeft de notulist nog niets te doen.

In stap 3 schrijft de notulist steeds alle voorstellen op die worden genoemd – wat de notulist niet opschrijft zijn de zorgen en de vragen. Wordt het voorstel aangepast dan zorg de notulist dat dat opgeschreven wordt.

De notulist hoeft geen tekst te bedenken, het is niet de bedoeling dat deze hard moet werken om te interpreteren of te parafaseren wat de voorstel inbrenger bedoelt. De notulist kan vragen aan degenen die het voorstel inbrengt: ‘kan je mij tekst geven’. Dan hoeft de notulist alleen op te schrijven wat de voorstel inbrenger zegt en dat maakt de inbrenger van het voorstel verantwoordelijk voor de juiste formulering. De facilitator kan ook aan de voorstel inbrenger vragen om de notulist tekst te geven.

Het is handig als de notulist de voorstellen opschrijft op een plek waar iedereen steeds zicht heeft op wat er staat geschreven. Dat kan op een flipover of op een digitaal bord zijn. Als dit niet mogelijk is, dan zal de facilitator regelmatig aan de notulist moeten vragen: ‘wat is het voorstel tot nu toe?’

Als er commitment is op het voorstel, is het ook de rol van de notulist om het voorstel digitaal naar de deelnemers te sturen na afloop van het gesprek. Dan heeft iedereen direct toegang tot het eindbesluit en kan iedereen ook daar waar nodig refereren aan dit besluit.

Tot slot

Deze wijze van Integratieve Besluitvorming kost tijd, omdat alle invalshoeken van de teamleden aan bod komen en gehoord worden. Echter, er wordt ook tijd gewonnen met deze methode, omdat de kans groot is dat de teamleden eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen om de afgesproken acties daadwerkelijk uit te voeren.

De methode is daarmee minder geschikt voor simpele operationele besluiten. Het is vooral bruikbaar als het om besluiten gaat die een gedragsverandering vragen van de teamleden en waar echt commitment dus belangrijk is.

Als u denkt dat dit proces van besluitvorming te lang duurt, dan helpt het om de vraag te stellen welke manier van besluitvorming het beste het doel dient: een snel besluit of een gedragen besluit? Als u kiest voor een gedragen besluit, dan hopen wij u hiervoor een aantal bruikbare tools te hebben aangereikt.

Vragen?

Heeft u een vraag of zou u graag één van onze adviseurs willen spreken over deze methodiek? Neem dan contact op via ardis@ardis.nl of bel **070- 3515 351**.

