

Efficiënte besluitvorming in zelforganiserende teams

Hoe doe je dat: besluiten nemen in een zelforganiserend team met weinig of geen formele hiërarchie? Wie beslist er wat? Heeft iedereen altijd inspraak? Hoe voorkom je oeverloze discussies? Hoe ben je samen besluitvaardig?

Hier schetsen we ter inspiratie drie praktijkmethoden voor gezamenlijke besluitvorming. Je kunt er al doende mee experimenteren in je werk en gezamenlijk onderzoeken wat het jullie oplevert.

1. De adviesmethode
2. Deep Democracy
3. De Holacracy methode

1. Adviesmethode voor het nemen van besluiten

De kern van deze methode is dat iedereen in de organisatie de ruimte en de mogelijkheid heeft om beslissingen te nemen. De adviesmethode overstijgt hiermee de traditionele tegenstelling tussen besluiten nemen via autoriteit in de hiërarchie en besluiten nemen via consensus.

Iedereen kan in principe dus elke beslissing nemen, maar hieraan voorafgaand moet hij/zij:

- advies vragen aan alle betrokken partijen én
- advies vragen aan mensen die relevante expertise hebben

De initiatiefnemer is niet verplicht om elk advies ter harte te nemen, het gaat namelijk niet om het bereiken van een verwaterd compromis dat aan ieders wensen voldoet. Maar hij/zij is wel verplicht om het advies in te winnen en serieus te nemen. Dit advies kan ingewonnen worden op meerdere manieren: in een gesprek met een of door een relevante groep bij elkaar te roepen of bijvoorbeeld via e-mail.

De voordelen van deze manier zijn:

- het betreft de mensen aan wie advies gevraagd wordt
- adviezen komen van mensen die de situatie begrijpen en betrokken zijn bij de uitkomst
- kans op de beste beslissing is groter dan met conventionele topdown benaderingen
- stimuleert initiatief en creativiteit; de initiatiefnemer blijft de uiteindelijke beslisser

2. Besluiten nemen volgens de Deep Democracy methode

Deep Democracy gaat over besluitvorming met aandacht en waardering voor afwijkende opvattingen, waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in een meerderheidsbesluit. Tegenstellingen worden gezien als start van een creatief proces. Zo wordt de beslissing rijker en waardevoller en is de kans groter dat het besluit gedragen en opgevolgd wordt.

Deep Democracy kent 4 stappen in het proces van besluitvorming:

1. Verzamel alle invalshoeken.

Nodig iedereen uit om zijn of haar mening, idee en invalshoek te delen. Let op, dus ook de ideeën die wat minder voor de hand liggen! Dit vraagt om een onbevooroordeelde, luisterende houding van de facilitator en het ruimte geven aan alle deelnemers om toe te lichten wat zij bedoelen.

2. Zoek actief naar het alternatief

Vaak tekenen zich dan enkele voorstellen af. De neiging is om zo snel mogelijk te zoeken naar een gezamenlijk voorstel. Dat doe je niet vanuit het Deep Democracy gedachtengoed. Hier ga je juist actief op zoek naar afwijkende of andere ideeën. Actief omdat afwijkende meningen vaak snel onder het tapijt geveegd worden en mensen daar al snel op reageren. In het bijzondere standpunt ligt vaak wijsheid en een waarheid die niet altijd gewaardeerd wordt. Vaak zit er belangrijke informatie in voor de groep of voor de kwaliteit van besluitvorming.

3. Verspreid het alternatief

Wanneer iemand een nieuw perspectief inbrengt, wordt dat soms ontvangen met gelach of gezucht; 'heb je hem weer', of 'we waren bijna rond!'. Voorkom dat mensen alleen komen te staan door te vragen wie zich enigszins herkent of kan verbinden aan het nieuwe voorstel. Met deze stap stimuleer je dat mensen zich echt durven uitspreken en opkomen voor wat ze eigenlijk vinden. Je

verdiept hierdoor het gesprek

Wanneer na een goed onderzoek en herhaling van deze eerste drie stappen duidelijk is dat er een

aantal voorstellen zijn, worden deze ter stemming aan de groep voorgelegd. Als iedereen het eens is, is het besluit rond. Heb je echter een meerderheid maar ook een aantal tegen-stemmers, dan ga je door naar stap 4.

4. Voeg de wijsheid van de minderheid toe

In deze stap ga je de personen langs die bij de minderheid zitten. Allereerst erken je dat het niet fijn is dat je niet 'krijgt' wat je graag wilt. Daarna vraag je hen wat ze nodig hebben om met het meerderheidsbesluit mee te gaan. Deze minderheidswijsheid voeg je vervolgens toe aan het meerderheidsbesluit. Het gekozen voorstel, met de aanvullingen van de minderheid, breng je opnieuw in stemming.

Kom je er na 3 keer stemmen niet uit? Dan is de kans groot dat er onder water iets speelt wat het proces blokkeert. Iets wat belangrijk is om te zeggen, maar niet wordt uitgesproken. Vaak heeft dit te maken met emoties, (onbewuste) onderliggende dilemma's en tegenstellingen. Dan is het van belang om deze onderstroom nader te onderzoeken.

Het voordeel van deze methode voor besluitvorming is dat wat er echt belangrijk is voor mensen op tafel komt en wordt meegenomen in het definitieve besluit. Dat maakt de kans wezenlijk groter dat het besluit gedragen is en wordt uitgevoerd.

3. Besluitvorming binnen Holacracy

Holacracy is een organisatievorm voor zelforganisatie. We beschrijven hier de 6 stappen van besluitvorming. In deze besluitvormingsmethode worden alle stemmen gehoord en niemand kan de besluitvorming domineren. Een voorzitter begeleidt de procedure.

De stappen zijn als volgt:

1. *Het doen van een voorstel*: de voorsteller presenteert zijn voorstel en de kwestie die dit voorstel probeert op te lossen.
2. *Verhelderingsvragen*: iedereen kan vragen stellen om meer informatie of inzicht te krijgen. Dit is nog niet het moment voor reacties en de voorzitter grijpt in als een vraag teveel weg heeft van een mening over het voorstel.
3. *Reactierondje*: iedereen krijgt de ruimte om op het voorstel te reageren en de motieven voor zijn keuze toe te lichten. In deze fase zijn discussies en antwoorden niet toegestaan.
4. *Verbeteren en verhelderen*: de voorsteller kan de bedoeling van het voorstel verder verhelderen of aanpassen op grond van de reactieronde.
5. *Rondje van bezwaren*: de voorzitter vraagt naar redenen waarom dit voorstel schadelijk is of de groep erop achteruit doet gaan. Bezwaren worden zonder discussie geuit en in ontvangst genomen, het voorstel wordt aangenomen als er geen bezwaren komen.
6. *Integratie*: als een bezwaar wordt geopperd, leidt de voorzitter een open discussie om een verbeterd voorstel te formuleren dat het bezwaar ondervangt en toch aan de zorg van de voorsteller tegemoet komt. Als er verschillende bezwaren worden ingediend, worden die een voor een behandeld tot ze allemaal uit de weg zijn genomen.

Het voordeel van deze vorm is dat als iemand zwaarwegende bezwaren heeft, dat daar oplossingen voor worden gezocht. Daarnaast werkt deze methode niet toe naar een perfect antwoord, maar naar een werkbare oplossing.

Bovenstaande informatie komt uit de boeken: Reinventing Organizations (Frederic Laloux 2015) en Deep Democracy (Jitske Kramer 2014).