

## Van fuik naar doorstroming

# De besluitvaardige or

Een turbulente wereld vraagt om steeds snellere besluitvorming. En daarmee om een slagvaardige or. Hoe kan het BOB-model helpen zonder een keurslijf te worden?

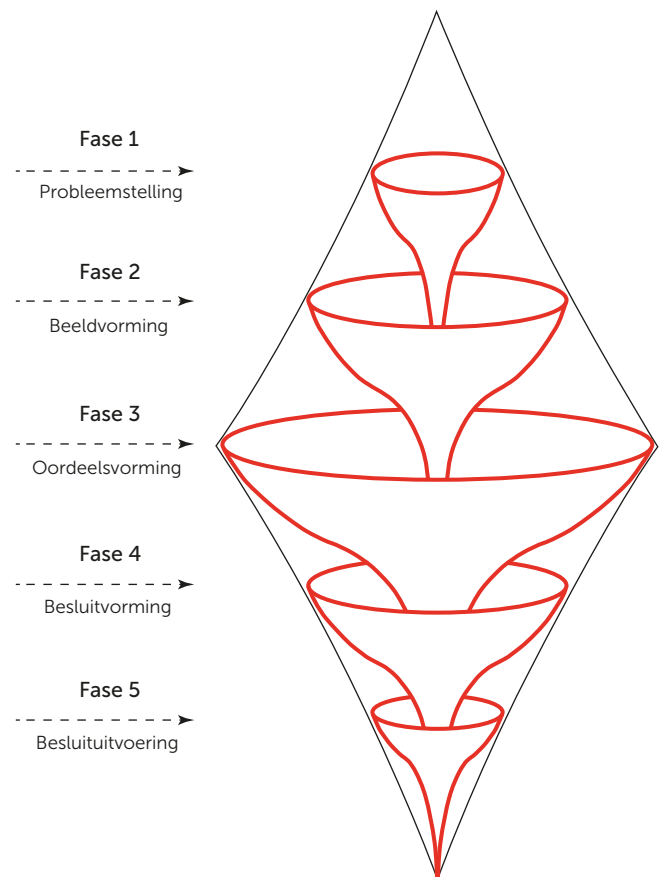
Om tot een goed besluit te komen wordt vaak het BOB-model gehanteerd. Maar hoe houd je daarbij ook rekening met de groepsdynamiek? De communicatie in een besluitvormingsproces verloopt namelijk niet altijd even helder en effectief, zeker als er meer belangen spelen. Het lineaire BOB-model wordt wel fuik-model genoemd: de fasen worden in één richting doorlopen. De besluitvorming in een groep verloopt echter veel dynamischer, vanuit de persoonlijke behoeften en emoties van de deelnemers. Hoe ga je dan om met de fasering van het BOB-model?

### Het BOB-model

Het BOB-model schrijft een strikte volgorde voor van de besluitvormingsfasen, met als kern de 'BOB'-fasen: Beeld- en meningsvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming (2 t/m 4).

1. Probleemstelling: de voorlopige probleembeschrijving.
2. Beeld- en meningsvorming: inventarisatie en ordening van beschikbare informatie, probleem herformuleren, criteria voor oplossing vaststellen, oplossingsalternatieven ontwikkelen.
3. Oordeelsvorming: ordening en evaluatie van gevonden alternatieven, eerste selectie, alternatieven toetsen aan de criteria, het aantal oplossingsalternatieven reduceren.
4. Besluitvorming: keuze van het beste alternatief.
5. Besluituitvoering: actieplan, uitvoering, controle en evaluatie.

Ondanks kennis van dit BOB-model komt een or vaak niet ertoe deze fasen te hanteren in de vergaderstructuur. Hoe kan dat? Het model berust op het besluitvormingsproces van een individu en mist daardoor de dynamiek van besluitvorming in een groep. Het veronderstelt dat mensen vooral rationeel en stapsgewijs naar een besluit werken, zonder rekening te houden met groepsgedrag, discussies en wat dit doet met de onderlinge verhoudingen. Niet iedereen zit altijd in dezelfde fase en geregeld bestaat de behoefte een stapje terug te doen. Maar ja, we hadden toch afgesproken dat terug naar een vorige fase niet mag?



HET BOB-MODEL WERKT ALS EEN FUIK

### Dynamische oordeelsvorming

Het BOB-model is bruikbaar als leidraad. Maar er bestaat ook het model van 'dynamische oordeelsvorming' (door A.H. Bos, Oordeelsvorming in groepen, Wageningen 1974). Dit model herkent de activiteiten beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming, maar zonder een voorgescreven volgorde. Dit sluit beter aan bij de groepsdynamiek. Het model besteedt afwisselend aandacht aan beeldvorming en besluitvorming, waardoor een betere oordeelsvorming ontstaat. Een or die een probleem bekijkt, kan kiezen voor een analyse ofwel beter begrip. Hij kan echter ook ervoor kiezen eerst de doelstelling te formule-

ren en de te nemen maatregelen inventariseren. In dat geval heeft werken aan een oplossing de voorkeur.

### Kennen of kiezen

De invalshoek van analyse of beeldvorming, waarin het doorgronden van het probleem centraal staat noemen we de 'ken-weg'. De or die kiest voor het beslissen over doelen en middelen, begeeft zich op de 'keuze-weg' waarin de beslissing centraal staat.

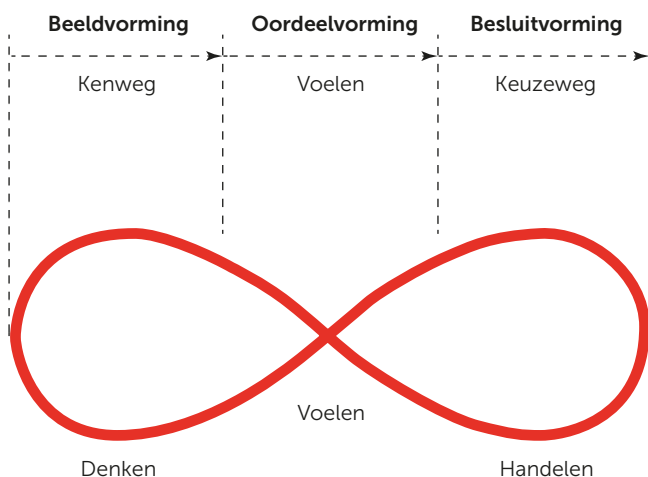
Om tot een beslissing te komen tast een or wisselend de ken- en keuzeweg af. De besluitvorming kan er dan als volgt uitzien: de or onderzoekt de problematiek en beslist over doel, onderzoekt de oorzaken en stelt zo nodig de doelstelling bij, ontdekt dat de kennis van de problematiek ontoereikend is, onderzoekt deze verder, wat kan leiden tot aanpassing van het na te streven doel, enzovoort.

### Lemniscaat

Kenmerkend is een spiraalsgewijze ontwikkeling, met afwisselend aandacht voor de ken- en keuzeweg. Eerst worden de wegen verkend en uitgewerkt tot er voldoende voortgang is om tot een samenvatting te komen. Het steeds weer doorlopen van de fasen wordt weergegeven in 'de lemniscaat' (zie afbeelding). Intuïtie en het gevoel spelen daarbij een belangrijke rol. De or zal als groep op een bepaald moment 'aanvoelen' dat het tijd is voor een besluit, of dat de cyclus nog een keer doorlopen moet worden.

### De voorzitter

Dit model van 'dynamische oordeelsvorming' maakt duidelijk dat de fasen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming ook als ze elkaar afwisselen tot een beslissing kunnen leiden. Ieder teamlid heeft een eigen voorkeur bij het benaderen van een probleem (ken-of keuzeweg). De voorzitter bewaakt een evenwichtige aandacht voor beide wegen.



LEMNISCAAT DYNAMISCHE OORDEELSVORMING

### Meer over besluitvorming:

Praktijkboek Dynamische oordeelsvorming – Martin van den Broek e.a., Uitg. Christofoor 2014  
Invloed op besluitvorming – Geraldo Kumeling e.a., Uitg Sdu 2017  
How we think – J. Dewey, Edymion Press 2016

### Een praktijkvoorbeeld

Bij een voorliggend probleem heeft de or eerst behoefte aan oriëntatie. De beschikbare informatie wordt bekeken, de meningen voorzichtig gepeild. De communicatie dient voor het verhelderen van informatie en het doorgronden van het probleem.

Als de standpunten zijn ingenomen, probeert men elkaar te overtuigen. Er ontstaan coalities van voor- en tegenstanders van bepaalde opvattingen. De or-leden vallen elkaar openlijk af en discussies worden feller. Op zeker moment wordt duidelijk, welk standpunt de meeste steun krijgt. De contouren van een besluit worden zichtbaar. Dat is de tijd om de ontstane spanningen weg te nemen. Er worden vragen gesteld en argumenten gedeeld, zonder de drang om elkaar nog te overtuigen. De winnende coalitie toont begrip voor de argumentatie van de verliezende partij. De scherpe kantjes van de discussie vallen weg, coalities lossen op. Men moet samen verder en neemt de tijd om de onderlinge verhoudingen te herstellen. De aandacht richt zich weer op het vaststellen van het besluit. Besluit en argumentatie worden samengevat. Ieder uit openlijk zijn acceptatie van de beslissing. Er ontstaat consensus.

### Conclusie

Het BOB-model biedt houvast voor wie structuur zoekt. Aangevuld met het model van 'dynamische oordeelsvorming' biedt het de mogelijkheid om deze structuur flexibel toe te passen, rekening houdend met de behoeften van de or als groep. Een or die dit beheerst is in staat goede besluiten te nemen en mag zich met recht besluitvaardig noemen. **L**

GERALDO KUMELING IS ADVISEUR/TRAINER BIJ TRI-PLUS  
GERALDO.KUMELING@TRI-PLUS.NL

### OR Workshopdag

Op de OR workshopdag 2017 op 21 november a.s. worden workshops gegeven voor besluitvormingsmodellen zoals het BOB.