





# CONSENT BESLUITVORMING



**JEF CUMPS**

Lannoo  
Campus

In dit boek zijn een heleboel fictieve maar levensechte voorbeelden uitgewerkt. Deze zijn gebaseerd op de ervaringen van de auteur met teams vanuit allerlei organisaties en sectoren. De verhalen zijn gecombineerd en geanonimiseerd uit respect voor de betrokkenen en om maximaal te leren over consent besluitvorming.

In de tekst wordt hij/hem gebruikt, waar ook zij/haar of hen/hun had kunnen staan. Dit is voor de eenvoud, de consistentie en het leesgemak en is op alle genders van toepassing.

D/2025/45/74 – 978 90 209 3676 6 – NUR 800  
Vormgeving binnenwerk en omslag: Adept vormgeving  
Illustraties: Jef Cumps

© Jef Cumps & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt. 2025

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.  
Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 0102  
3000 Leuven  
België

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

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

# Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
<b>HOOFDSTUK 1: HET IS TIJD VOOR VERANDERING</b>	<b>19</b>
1. Besluitvorming is lastig	19
2. Een tijdperk vol uitdagingen	22
3. Consent besluitvorming als antwoord	25
<i>Praktijkverhaal: Middelbare school De MET</i>	28
<b>HOOFDSTUK 2: WAT IS CONSENT BESLUITVORMING?</b>	<b>33</b>
1. De definitie van consent	33
2. Consent vraagt om een voorstel	36
3. Start bij de behoeften	38
4. De definitie versus het proces	39
5. Het verschil met een meerderheid of consensus	43
6. Waar zit de macht?	46
7. De oorsprong van consent besluitvorming	48
<i>Praktijkverhaal: Energiecoöperatie Seacoop</i>	50
<b>HOOFDSTUK 3: WAT CONSENT VOOR JOU KAN BETEKENEN</b>	<b>55</b>
1. De voordelen van consent	55
2. Zijn er ook nadelen aan consent?	59
3. Waarom kies jij voor consent?	62
<i>Praktijkverhaal: Gemeente Woerden (NL)</i>	64

<b>HOOFDSTUK 4: START MET 'WAAROM'</b>	<b>69</b>
1. Eerst behoeften, dan pas oplossingen	70
2. De driver als kompas	73
3. Hoe stel je een krachtige driver op?	75
<i>Praktijkverhaal: Technologiebedrijf IMEC</i>	82
<i>Praktijkverhaal: Zorgorganisatie Groep Zorg H. Familie</i>	86
<b>HOOFDSTUK 5: EEN HELDER BESLISSINGSPROCES</b>	<b>91</b>
1. Een helder beslissingsproces	91
2. Cocreatie: wel of niet?	94
<i>Praktijkverhaal: Woonwinkelketen IKEA</i>	98
<b>HOOFDSTUK 6: HOE COCREËER JE STERKE VOORSTELLEN?</b>	<b>103</b>
1. Wie werkt mee aan een voorstel?	104
2. Hoe samen een voorstel bouwen?	106
3. Divergeren en convergeren	110
4. Een goed voorstel	116
<i>Praktijkverhaal: Psychiatrisch centrum UPC Duffel</i>	122
<i>Praktijkverhaal: Maatschappelijk netwerk Tabor Groep</i>	126
<b>HOOFDSTUK 7: HET CONSENT BESLUITVORMINGSPROCES</b>	<b>131</b>
1. Bereid de besluitvorming voor	134
2. Presenteer en begrijp het voorstel	135
3. Eerste reacties op het voorstel	143
4. Ontdek en integreer bezwaren	146
5. Vier de net gemaakte afspraak	160
6. Noteer de bezorgdheden	162
7. Evalueer en verbeter de afspraak	165
<i>Praktijkverhaal: Centrale IT-dienst KU Leuven</i>	168

<b>HOOFDSTUK 8: BEN JIJ KLAAR VOOR CONSENT?</b>	<b>173</b>
1. Je weet waarom je consent wilt inzetten	174
2. Er is voldoende begrip over consent besluitvorming	175
3. Het is helder waar consent ingezet wordt	177
4. Er is gelijkwaardigheid en de bereidheid om te leren	182
5. Er is iemand die het proces begeleidt	186
<i>Praktijkverhaal: VLAIO Team Bedrijfstrajecten</i>	190
<b>HOOFDSTUK 9: CONSENT IN ACTIE: PROBEER, LEER EN GROEI!</b>	<b>195</b>
1. De principes als leidraad	195
2. Experimenteer en leer	197
3. Aan de slag!	200
<i>Praktijkverhaal: Basisschool De Tuimelaar</i>	202
<b>TOOLKIT VOOR SUCCESVOLLE BESLISSINGEN</b>	<b>207</b>
1. Sjabloon: Een krachtige driver	208
2. Checklist: Een goed voorstel	211
3. Checklist: Zijn we klaar voor deze beslissing?	212
4. Stappenplan: Het consent besluitvormingsproces	213
Eindnoten	219
Bronnen en aanbevolen literatuur	223
Over de auteur	225
Meer dan een boek	227
Dankwoord	231

CONSENT  
NODIGT ONS UIT OM  
LEIDERSCHAP TE  
ONTWIKKELEN  
EN MEER DIENEND  
TE ZIJN VOOR DE  
WERELD.



# Voorwoord

‘Wij doen het anders. Vanaf nu is iedereen gelijk!’ Dit nam ik me stellig voor toen ik meer dan vijftien jaar geleden iLean<sup>1</sup> oprichtte samen met enkele goede vrienden. Ik kwam net uit een organisatie waar erg top-down bestuurd werd en waar ik me als medewerker niet betrokken voelde. Beslissingen die mijn leidinggevendenden namen, hielden geen rekening met de werkelijkheid op de werkvloer, wat voor problemen en demotivatie zorgde. Dus creëerde ik binnen iLean samen met mijn collega’s heel bewust een cultuur van transparantie en betrokkenheid. Naast ons werk voor klanten maakten we veel tijd om met z’n allen te verbinden en de organisatie samen te besturen. Er ontstond een voedende werkplek waar alles samen beslist werd en waar ik vrienden voor het leven maakte.

Tot er enkele jaren later alarmbellen gingen rinkelen. Er ontstond frustratie in het team over de traagheid van onze werking en ook financieel toonde zich de impact van onze vele uren samen besturen en beslissen. We waren niet productief genoeg en onze focus lag te veel op onszelf en niet op onze diensten en klanten. Het dieptepunt was een consensusgesprek van anderhalf uur met meer dan tien mensen over de kleur van de nieuwe balpennen die we zouden bestellen. Dat was de druppel die ons deed inzien dat we de klepel hadden laten doorslaan. Dat het tijd was om onszelf te overstijgen en een nieuwe manier te vinden om samen te werken.

Gelukkig kwamen toen – toeval bestaat niet – Sociocratie 3.0 en consent besluitvorming op ons pad. We voelden meteen het potentieel van deze nieuwe instrumenten en gingen er gretig mee aan de slag. Wat fijn, maar ook best confronterend was. Het consent besluitvormingsproces was namelijk een heldere spiegel die me toonde hoe mijn goedbedoelde maar naïeve overtuigingen over gelijkheid en harmonie zowel mijzelf als de organisatie in de weg stonden. Ik leerde wanneer te zwijgen omdat mijn mening geen meerwaarde heeft, maar ook hoe leiderschap op te nemen wanneer dat wel het geval is. Ik oefende in ‘goed genoeg’ omarmen, in plaats van steeds en eindeloos naar perfectie te streven.

Dankzij de principes en technieken die je in dit boek zal ontdekken, leerden we slimmer en sneller beslissen zonder aan wijsheid of verbinding in te boeten. We begrepen hoe menselijkheid, verbinding en het gebruik van de collectieve intelligentie samen kunnen gaan met efficiënt en doelgericht werken. Onze resultaten verbeterden en de doorge-slagen klepel kwam weer in het midden terecht. Ondertussen, zoveel jaren later, voelt het werken met consent besluitvorming als de meest normale zaak van de wereld voor mij en mijn collega's. Ook veel van onze klanten adopteerden deze methode, vaak met significante verbeteringen als gevolg. Dat ontdek je in de verhalen die ik in dit boek mocht opnemen.

Eric Schneider, een van de leraren en rolmodellen die ik mocht tegenkomen op mijn pad, vat op de pagina hiernaast mooi samen wat ik elke keer opnieuw zo krachtig vind aan consent besluitvorming. Het helpt ons niet alleen om betere beslissingen te nemen, maar houdt ons ook onder de waterlijn een spiegel voor. Consent nodigt ons uit om ons zelfbewustzijn te verhogen, ons leiderschap te ontwikkelen en van daaruit meer dienend te zijn voor de wereld waarin we leven.

'HET IS DE KUNST OM EEN  
"NO-LEADER LEADER" TE WORDEN.  
GEEN TOP-DOG OF UNDERDOG, MAAR  
EEN WISSELING VAN AUTORITEIT  
NAARGELANG CONTEXT EN MOMENT.  
EN DE ERKENNING VAN HET ANDERS-  
ZIJN VAN DE ANDEREN EN HUN  
MOGELIJKHEDEN. ZO ONTSTAAT EEN  
FLUÏDE LEIDERSCHAP, GEBASEERD OP  
TALENT IN RELATIE TOT CONTEXT.

DAT VRAAGT NATUURLIJK HEEL WAT  
WERKEN AAN HET EGO. DAT IS EEN  
HOGER NIVEAU VAN ONTWIKKELING  
WAARBIJ WE MOETEN FUNCTIONEREN  
VANUIT HET HART!

- Eric Schneider <sup>2</sup>

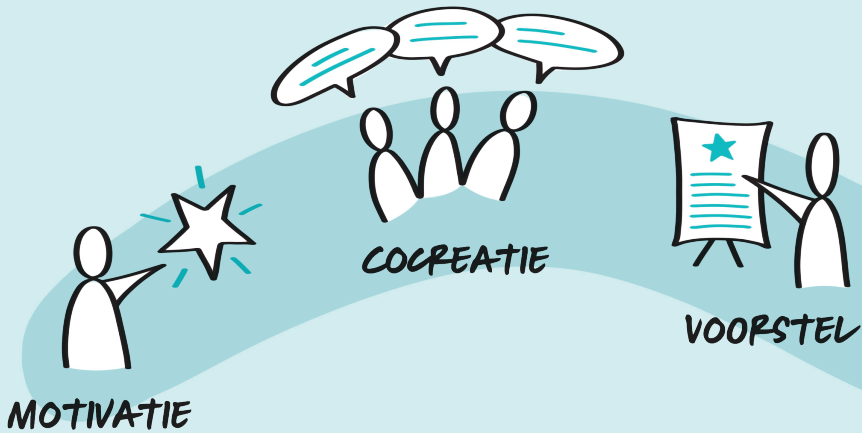
STREEF NIET NAAR  
PERFECTIE, MAAR  
ZOEK EEN OPLOSSING  
DIE GOED GENOEG IS  
EN NIEUWE INZICHTEN  
GEEFT.

# Inleiding

**L**oop jij in vergaderingen soms tegen besluiteloosheid aan? Vaak worden veel uren besteed aan overleg zonder uiteindelijk tot een helder en gedragen besluit te komen. Besluitvorming wordt dan traag, stroperig en onduidelijk. Of misschien werkt het in jouw organisatie anders en nemen leidinggevenden eenzijdig en top-down alle beslissingen, zonder daarbij anderen te betrekken. Waardoor mensen zich niet gehoord voelen, belangrijke informatie of perspectieven ontbreken en geen gedragenheid ontstaat.

Het kan anders. Dit boek leert jou om met de juiste mensen slimme beslissingen te nemen op een efficiënte en effectieve manier. Hoe? Met consent besluitvorming. Een methode die niet gericht is op het eindeloos najagen van consensus of het zoeken van een meerderheid, maar die op zoek gaat naar bezwaren die het besluit nog in de weg staan. Zo kom je tot beslissingen die *'goed genoeg voor nu en veilig genoeg om te proberen'* zijn.

Het idee achter consent besluitvorming is dat je niet zoekt naar de perfecte oplossing waarmee iedereen 100% tevreden is, maar naar een oplossing die goed genoeg is om mee verder te gaan. En waaruit geleerd kan worden. Dit voorkomt onnodige discussies en zorgt ervoor dat je snel kunt schakelen, terwijl iedereen zich gehoord voelt en de uitvoering van de beslissing actief ondersteunt. Dat is minder moeilijk dan het lijkt. In dit boek leer je de principes en techniek van consent besluitvorming kennen én stap voor stap in de praktijk brengen. Om zo sneller, slimmer en met meer betrokkenheid te beslissen. Hoe werkt dat dan? Consent besluitvorming bestaat uit een aantal stappen die je in dit boek leert kennen én in de praktijk leert brengen.



### Motivatie

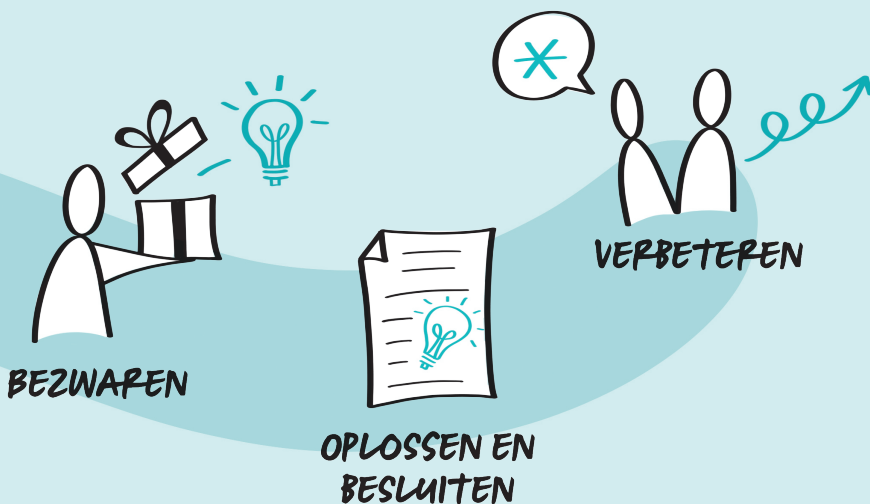
Een heldere motivatie of probleemstelling creëren, zodat het duidelijk is waarom een beslissing of verandering nodig is en alle neuzen al vanaf de start in dezelfde richting wijzen.

### Cocreatie

Een voorstel cocreëren op een verbindende en efficiënte manier, zodat alle nodige kennis, ervaring en perspectieven worden meegenomen en er al vroeg betrokkenheid ontstaat.

### Voorstel

Het voorstel presenteren aan de beslissers en zorgen voor een goed begrip alvorens naar de eigenlijke besluitvorming over te gaan.



### Bezwaren

Op zoek gaan naar bezwaren en bezorgdheden die leven bij de beslis-sers. Bezwaren bevatten argumen-ten of informatie die tonen dat het voorstel schade berokkent, te veel risico draagt of de gestelde doelen niet helpt bereiken.

### Oplossen en besluiten

Bezwaren onder-zoeken en valide-ren, het voorstel aanpassen om de wijsheid vanuit het bezwaar mee te nemen en tot een oplossing ko-men die 'goed en veilig genoeg' is voor iedereen.

### Verbeteren

Bezorgdheden die leven beluisteren en meenemen in de verdere opvolging en ver-betering van de afspraak.

Dit boek geeft je niet alleen theoretische inzichten, maar is vooral een praktische gids. Het neemt je mee in sprekende voorbeelden en biedt meteen inzetbare technieken en instrumenten om met consent besluitvorming aan de slag te gaan. De termen 'consent' en 'consent besluitvorming' worden in dit boek als synoniemen gebruikt.



Samen met de checklists en stappenplannen vanuit dit boek delen we online nog veel meer waardevolle informatie en inspiratie over consent besluitvorming. Je vindt op [www.consentbesluitvorming.be](http://www.consentbesluitvorming.be) de instrumenten vanuit dit boek, interessante artikelen, een inspirerende podcast en nog veel meer.

Werk je in een start-up, ben je met teams aan de slag in een klein of middelgroot bedrijf of ben je een leider of veranderaar in een grote organisatie? Met de wijsheid uit dit boek kun je meteen aan de slag in jouw team, project of organisatie. Je zal merken dat consent besluitvorming niet alleen een methodiek is, maar ook een cultuurverandering met zich meebrengt. Het zorgt voor betrokkenheid en collectieve intelligentie. Het creëert voortgang en laat teams de juiste stappen voorwaarts zetten, zodat ze onderweg kunnen leren en bijsturen. Je leert snel schakelen, zonder op kwaliteit in te boeten. Precies wat een moderne, wendbare organisatie nodig heeft in de complexe en snel veranderende wereld van vandaag.





IEDEREEN WIL DE  
WERELD VERANDEREN,  
MAAR NIEMAND WIL  
ZICHZELF VERANDEREN.

- LEO TOLSTOJ

## HOOFDSTUK 1

# Het is tijd voor verandering

**H**oe komt het dat we zo vaak worstelen met het nemen van beslissingen? Laten we onderzoeken in welke valkuilen je kan trappen en hoe we op een andere manier naar besluitvorming kunnen kijken.

### 1. BESLUITVORMING IS LASTIG

‘Hoe loopt de besluitvorming in jullie organisatie?’ is een vraag die ik regelmatig stel. Hoewel elke organisatie net iets anders omgaat met het nemen van beslissingen, is de teneur van de antwoorden dezelfde: besluitvorming is vaak lastig.

*‘Pfff, wat een tijdverspilling,’ zucht Pieter terwijl hij samen met mij de vergaderzaal uitloopt. Pieter is HR-manager in een middelgroot bedrijf en vroeg me hun wekelijkse directiemeeting te observeren, als start van een mogelijke samenwerking.*

*‘Hoe bedoel je?’ vraagt Nina, de nieuwe innovatiemanager die achter ons loopt.*

*‘We hebben net een uur samengezeten, maar wat hebben we beslist?’ vraagt Pieter terwijl hij iets te hard op de liftknop duwt en zich naar Nina toedraait. ‘Niets.’*

*‘Hoezo, we gaan achttien nieuwe mensen aanwerven volgend kwartaal,’ zegt Nina en ze kijkt mij vragend aan. ‘Daar leek iedereen het toch mee eens, niet?’*

*‘Dat leek inderdaad zo,’ reageer ik. ‘Maar zag je Pauls lichaamstaal? Hij zei er niets over, maar was het duidelijk niet eens met dat idee.’*

*‘Klopt,’ knikt Pieter. ‘En niemand dacht aan de impact op de huidige teams en de inwerktijd die nieuwe mensen vragen. Mijn team gaat hier in elk geval niet aan mee willen werken.’*

*‘Wacht even, Pieter,’ stelt Nina, ‘waarom zei je daar dan niets over in de meeting daarnet?’*

*‘Wat maakt het uit?’ zucht Pieter. ‘Want ook al bespraken we het daarnet allemaal samen, uiteindelijk zullen Louise en Frank toch hun voorkeur doordrukken. Hun afdelingen zijn veel groter dan de andere.’*

Is deze situatie herkenbaar voor je? Wordt in jouw organisatie alles eerlijk benoemd en overwogen, of worden besluiten vaak te eenzijdig genomen? Worden de juiste mensen betrokken, of worden alleen de luide roepers gehoord? Misschien is het net omgekeerd en werk jij in een team waar alles eerlijk en uitvoerig op tafel komt. Waar harmonie en menselijkheid zo belangrijk zijn dat jullie eindeloze consensusgesprekken hebben en vaak niet tot een helder en concreet besluit komen.

Er zijn verschillende manieren waarop besluitvorming misloopt of onnodig veel tijd en energie vraagt. Hieronder vind je een aantal vaak voorkomende valkuilen bij het nemen van beslissingen. Welke hiervan herken jij in jouw team of organisatie?

Valkuil in besluitvorming	Nooit	Soms	Vaak
<p><b>Eenmansshow:</b> Beslissingen worden gedomineerd door één leider, luide prater of een te kleine groep. Andere belangrijke actoren worden niet betrokken of gehoord, wat leidt tot een gebrek aan wijsheid en draagvlak. Het voelt alsof maar enkele spelers uit het elftal de bal mogen aanraken tijdens een voetbalwedstrijd.</p>			