Marjolijn de Graaf

van Besluit naar Beweging

De ontbrekende schakel tussen strategie en uitvoering

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding 5

H1 Waarom besluiten vaak niet tot beweging leiden 9
1.1 Besluitvorming is diffuser dan je denkt 10
1.2 Waarom besluitvorming ontwerp vraagt 12
1.3 Wat goed ontworpen besluitvorming is 13
1.4 Decisions by Design als ontwerpproces voor besluitvorming 15
1.5 Tussen besluit en beweging 18
1.6 Besluitvorming als compositie en uitvoering 19

H2 Besluiten ontwerpen met Decisions by Design 21
2.1 Van natuurlijk proces naar besluitproces 24
2.2 Stap 1. Feiten delen – het vraagstuk zuiver maken 26
2.3 Stap 2. Reflecteren – betrokkenheid en onderstroom zichtbaar maken 36
2.4 Stap 3. Nieuwe inzichten ontdekken – verschil productief maken 46
2.5 Stap 4. Besluiten en doen – kiezen met consequenties 53
2.6 Waarom de volgorde ertoe doet 61
2.7 De invloed van het individu en de groep in besluitvorming 63
2.8 Van ontwerp naar verandering 65

H3 Waarom besluitvorming een veranderkundige hefboom is 67
3.1 Acceptatie ontstaat door proces, niet alleen door inhoud 68
3.2 Hoe alignment beweging mogelijk maakt 71
3.3 De kracht van ontworpen besluitvorming 81

H4 Van besluit naar gedrag 83
4.1 Het besluit raakt de praktijk 83
4.2 Alignment als dagelijks werk 85
4.3 De rol van leiders: niet overtuigen maar organiseren 88
4.4 Repetities: oefenen met nieuw gedrag 90
4.5 Van experiment naar patroon 92
4.6 Wat je morgen anders kunt doen 93

H5 Hoe richt je de organisatie zo in dat besluiten elkaar versterken? 97
5.1 Als goede mensen toch niet tot beweging leiden 97
5.2 Besluitvorming als sturingssysteem 101
5.3 Van overlegstructuur naar besluitarchitectuur 103
5.4 De vijf ontwerpprincipes van een besluitarchitectuur 104
5.5 Leiderschap begint bij het ontwerpen van de context 112
5.6 Een organisatie die kan bewegen 113

H6 Begin klein, kies scherp 125
6.1 Diagnose: waar stokt het? 125
6.2 Kies één besluitvraagstuk dat ertoe doet 127
6.3 Ontwerp het eerste gesprek 128
6.4 Maak eigenaarschap expliciet 129
6.5 Organiseer de eerste repetitie 130
6.6 Bouw een ritme van terugkijken en bijstellen 131
6.7 De opdracht aan de lezer 132

Dankwoord 135
Bijlage A Praktijkonderzoek van Besluit naar Beweging 137
Bronnen 143
Praxis 1 De werkelijkheid op tafel 29
Praxis 2 Haal kennis uit de organisatie 32
Praxis 3 Het denkwerk ligt buiten het overleg 34
Praxis 4 Geef waardering en weging aan feiten 39
Praxis 5 De spanning benoemen 41
Praxis 6 Zie het patroon achter het incident 42
Praxis 7 Maak macht bespreekbaar 44
Praxis 8 Ontwerp vanuit de bedoeling 49
Praxis 9 Zorg dat er iets te kiezen valt 50
Praxis 10 Maak verschil tot bron van nieuwe inzichten 52
Praxis 11 Eerst kiezen, dan praten 56
Praxis 12 Leg informele macht bloot 58
Praxis 13 Kies de juiste tafel 115
Praxis 14 Ontwerp het ritme van sturing 117
Praxis 15 Ontwerp de terugkoppellus 119
Praxis 16 Werk aan het systeem waarin je besluiten neemt 121

1

Inleiding

Je zit in een MT-vergadering. Er ligt een belangrijk onderwerp op tafel. Misschien een investering. Een reorganisatie. Een strategische keuze die richting geeft aan de komende jaren. Iedereen heeft iets te zeggen. De CFO heeft cijfers. De HR-directeur ziet kansen en risico's voor medewerkers. De operationeel manager denkt aan de uitvoering. Er wordt gesproken. Nog een rondje. Nog een nuance. Na een half uur zegt iemand: 'Dus … zijn we het eens?' Er wordt geknikt.

Drie weken later constateer je iets opvallends. Er is niets veranderd. Niet omdat mensen tegen waren. Niet omdat het besluit inhoudelijk slecht was. Niet omdat niemand zijn best deed. Maar omdat het besluit nooit echt is ontstaan. Er was wel een gesprek. Er was misschien zelfs een afspraak. Er stond iets in de notulen. Maar er was geen gedeeld begrip, geen gedragen keuze en geen vertaling naar handelen.

Veel leiders herkennen dit moment. Besluiten lijken genomen, maar de beweging blijft uit. Het gesprek was goed. De analyse klopte. De richting leek helder. Toch gebeurt er weinig. Of het besluit komt na een paar weken opnieuw op tafel. Of iedereen geeft er net een andere uitleg aan. Of de uitvoering blijft hangen in oude patronen. Vaak zoeken leiders de oorzaak in draagvlak, communicatie of weerstand. Dan klinkt het: we moeten het beter uitleggen, mensen meenemen, de boodschap herhalen of de urgentie vergroten. Soms is dat waar. Maar vaak ligt de oorzaak eerder. Niet in de communicatie ná het besluit, maar in de manier waarop het besluit zelf tot stand kwam.

Dit boek gaat over de ruimte tussen besluit en beweging. Over het verschil tussen een besluit dat op papier klopt en een besluit dat zichtbaar wordt in gedrag. Want precies daar wordt leiderschap zichtbaar. Als leider kun je je verschuilen achter analyses, adviseurs, rapporten of processen. Maar uiteindelijk komt er een moment waarop iemand moet zeggen: dit gaan we doen. Dat moment ontstaat niet vanzelf.

Besluitvorming is geen spontaan proces. Het is een ontwerpvraagstuk. Steeds meer onderzoek laat zien dat de kwaliteit van besluitvorming niet alleen wordt bepaald door de inhoud van een besluit, maar ook door de manier waarop het besluitvormingsproces is ingericht. Toch krijgt juist dat proces in veel organisaties nog verrassend weinig expliciete aandacht. Goede besluiten zijn geen toevallige uitkomst van een gesprek. Ze ontstaan wanneer leiders het denkproces van een groep bewust vormgeven. Wanneer dat gebeurt, verandert er iets wezenlijks. Discussies worden scherper. Verschillen worden productiever. Keuzes worden duidelijker. Er ontstaat gedeeld begrip in de groep. En dan kunnen besluiten daadwerkelijk tot beweging leiden.

In mijn eerdere boek *Decisions by Design – in vier stappen naar breed gedragen besluiten* beschreef ik een praktische manier om besluitvorming te structureren. Decisions by Design verwijst inmiddels naar twee dingen. Allereerst naar dat eerdere boek, waarin ik samen met Edwin de Graaf de vier stappen van goed ontworpen besluitvorming heb uitgewerkt. Daarnaast gebruik ik Decisions by Design ook als naam voor de ontwerpbenadering zelf: een manier van kijken en werken waarin besluitvorming niet wordt overgelaten aan toeval, maar bewust wordt ingericht.

Voorkennis van dat eerste boek is niet nodig om dit boek te kunnen lezen. De kern van Decisions by Design wordt hier opnieuw geïntroduceerd. Niet om het eerdere boek te herhalen, maar om een volgende vraag te onderzoeken. Want waar het eerste boek vooral ging over hoe je tot breed gedragen besluiten komt, onderzoekt dit boek hoe die besluitvorming doorwerkt in de uitvoering. In de praktijk zie ik dat besluitvorming en uitvoering vaak twee gescheiden werelden zijn, terwijl de kwaliteit van de uitvoering al tijdens het besluitvormingsproces kan worden bepaald. Hoe wordt een besluit meer dan een afspraak? Hoe wordt het een bron van

richting, energie en handelen? Hoe komt een organisatie van besluit naar beweging?

Daarom laat ik eerst zien hoe je besluitvorming bewust ontwerpt. Daarna hoe die ontworpen besluitvorming kan uitgroeien tot duurzame beweging in de praktijk.

Bovenstaande vragen brachten mij tot de volgende hypothese: *Wanneer besluitvorming expliciet en zorgvuldig wordt ontworpen, ervaren leiders meer alignment, meer voortgang en meer energie in veranderprocessen.* 'Alignment' betekent in dit boek niet dat iedereen het overal mee eens is. Het betekent dat mensen begrijpen wat er besloten is, zich ertoe kunnen verhouden en hun handelen ermee in lijn brengen. Dat is iets anders dan consensus. Verschillen hoeven niet te verdwijnen. Ze moeten werkbaar worden gemaakt.

Om die hypothese te onderzoeken heb ik een enquête uitgezet onder 150 leiders en veranderaars uit uiteenlopende sectoren. Ik vroeg hen terug te kijken op een concreet verandertraject en te beoordelen hoe expliciet de besluitvorming was ontworpen, en wat dat deed met alignment, voortgang en energie. Verderop in dit boek laat ik zien wat uit dat praktijkonderzoek naar voren komt. De resultaten bevestigen het patroon dat ik ook in mijn werk in organisaties steeds opnieuw zie: de manier waarop een besluit ontstaat, heeft grote invloed op wat er daarna gebeurt.

Maar dit boek is niet alleen gebaseerd op onderzoek. Het is vooral geworteld in mijn jarenlange praktijkervaring in organisaties waar besluitvorming het verschil maakte tussen stilstand en beweging. In managementteams, directieteams en verandertrajecten heb ik gezien hoe besluiten kunnen verdampen. Maar ook hoe krachtig het wordt wanneer leiders besluitvorming niet zien als agendapunt, maar als hefboom voor verandering.

Mijn denken over besluitvorming is in de loop der jaren gevormd door zowel de praktijk als inzichten uit de psychologie, bestuurskunde en veranderkunde. Denkers als Karl Weick, Amy Edmondson, Marilieke Engbers, Maaike Thiecke, André Wierdsma, Jaap Boonstra en André Ardon laten ieder vanuit hun eigen perspectief zien waarom organisaties moeite hebben om besluiten om te zetten in beweging. Hun werk vormde een

belangrijke inspiratiebron bij het ontwikkelen van de ideeën in dit boek. Tegelijkertijd laat dit boek ook een eigen perspectief zien. Waar veel auteurs vooral verklaren waarom verandering stokt, richt dit boek zich op de vraag hoe leiders besluitvorming zó kunnen ontwerpen dat beweging al tijdens het besluitproces ontstaat.

Ik gebruik in dit boek de metafoor van het orkest. Een besluit is als een partituur. Het kan inhoudelijk helder, logisch opgebouwd en zorgvuldig gecomponeerd zijn. Maar pas wanneer mensen het stuk samen spelen, ontstaat muziek. Een goede partituur is nodig, maar niet genoeg. Er is ook samenspel nodig. Ritme. Oefening. Afstemming. Een dirigent die niet alles zelf speelt, maar zorgt dat anderen hun bijdrage kunnen leveren. Zoals een dirigent de volledige partituur leest terwijl iedere muzikant slechts zijn eigen partij speelt, zo moeten leiders zowel het totaaloverzicht als de individuele bijdragen begrijpen. Zo kijk ik ook naar besluitvorming. In de besluitvorming wordt de partituur gemaakt. In de uitvoering moet die partituur gespeeld worden. En precies tussen die twee ontstaat in organisaties vaak de breuk. Dit boek onderzoekt hoe je die breuk kleiner maakt. Enerzijds door besluitvorming zo te ontwerpen dat beweging al tijdens het besluitproces wordt voorbereid. Anderzijds door te laten zien wat er na het besluit nodig is om die beweging vast te houden en te versterken. Juist de verbinding tussen beide maakt het verschil.

Dit boek is geschreven voor leiders. Voor bestuurders, directeuren, managers, programmaleiders, projectleiders en veranderprofessionals die weten dat besluiten nemen niet het moeilijkste is. De echte kunst is om besluiten te laten werken. Dit boek is geschreven voor mensen die verantwoordelijkheid dragen voor keuzes die anderen raken.

De vraag is niet alleen wat je besluit. De vraag is vooral hoe dat besluit ontstaat. En misschien nog belangrijker: wat het daarna in beweging zet.

H1

Waarom besluiten vaak niet tot beweging leiden

Dit boek gaat over de kloof tussen besluit en beweging. Over het verschil tussen een besluit dat op papier klopt en een besluit dat zichtbaar wordt in gedrag. Ik gebruik daarvoor de metafoor van het orkest. Een besluit is als een partituur: het volledige muziekdocument waarin alle afzonderlijke instrument- en zangpartijen van een muziekstuk gelijktijdig onder elkaar zijn genoteerd. De dirigent gebruikt de partituur om het hele orkest te overzien, terwijl de musici hun eigen partij spelen. Een partituur geeft richting, maar het is het samenspel dat bepaalt wat er uiteindelijk klinkt.

In dit hoofdstuk onderzoek ik waarom die overgang van besluit naar beweging, of van partituur naar harmonieus samenspel, zo vaak misgaat. Waarom besluiten wel genomen worden, maar niet landen. Waarom mensen knikken, maar anders handelen. En waarom goed ontworpen besluitvorming geen luxe is, maar een voorwaarde voor beweging. Daarvoor begin ik bij iets wat in veel organisaties vanzelfsprekend lijkt, maar het zelden is: de besluitvorming zelf. Want wat noemen we eigenlijk een besluit? Wanneer is een besluit echt genomen? En waarom blijkt achteraf zo vaak dat mensen onder hetzelfde besluit iets anders verstaan?

In het volgende hoofdstuk laat ik zien hoe je besluitvorming bewust kunt ontwerpen met Decisions by Design. Deze aanpak biedt een concreet antwoord op de vraag hoe je besluiten kunt nemen die wél tot beweging

leiden. In dit eerste hoofdstuk leg ik eerst de basis. Want voordat je een besluitvormingsproces kunt verbeteren, moet je eerst begrijpen waarom het in zoveel organisaties vastloopt.

Daarna, in hoofdstuk 3, laat ik zien waarom goed ontworpen besluitvorming leidt tot meer alignment, voortgang en energie in veranderprocessen. Dan lees je in hoofdstuk 4 hoe je het besluit in de dagelijkse praktijk laat landen. Vervolgens verschuift de aandacht naar de organisatie als geheel. Je ontdekt in hoofdstuk 5 hoe een besluitarchitectuur helpt om besluitvorming duurzaam te verankeren in sturing, overlegstructuren en werkritmes. Tot slot laat ik in hoofdstuk 6 zien hoe je klein kunt beginnen en stap voor stap bouwt aan een organisatie waarin besluiten niet alleen worden genomen, maar ook daadwerkelijk tot beweging leiden.

Maar voordat we vooruitkijken, moeten we eerst begrijpen waarom zoveel goedbedoelde besluiten onderweg naar de beoogde uitvoering hun kracht verliezen.

1.1 Besluitvorming is diffuser dan je denkt

In veel organisaties is besluitvorming verrassend onduidelijk. Strategieën zijn uitgewerkt. Processen zijn beschreven. Rollen zijn vastgelegd. Maar hoe besluiten werkelijk tot stand komen, verschilt per overleg, per leider en per situatie. Dat lijkt onschuldig. Tot je kijkt naar wat er onder de oppervlakte gebeurt.

In een managementteam van een grote uitvoeringsorganisatie speelde dit bijvoorbeeld voortdurend. Besluiten werden genomen, maar kwamen steeds terug op de agenda. De directeur verzuchtte: ‘Volgens mij hebben we dit al drie keer besproken.’ Niemand kon precies aanwijzen wanneer het besluit echt was genomen.

Dit fenomeen wordt ‘schijnbesluitvorming’ genoemd. Er wordt een besluit genoteerd, maar niemand voelt zich eigenaar. De gevolgen zijn voorspelbaar: discussies keren terug, energie lekt weg en verantwoordelijkheid blijft diffuus. Besluitvorming in organisaties is nooit alleen rationeel of procedureel, maar is altijd verbonden met macht, invloed, belangen en politiek handelen.[1]

De oorzaak ligt zelden bij onwil. Veel vaker ontbreekt iets anders: een helder ontwerp van het besluitvormingsproces. Er is wel overleg geweest,

maar geen gedeeld denkproces. Er is wel gesproken, maar niet werkelijk toegewerkt naar een keuze. Er is wel een afspraak gemaakt, maar niet expliciet gemaakt wie zich waaraan committeert. Daardoor ontstaan besluiten die formeel bestaan, maar sociaal en praktisch nauwelijks betekenis hebben. Ze staan in de notulen, maar bestaan niet in het handelen. Ze zijn uitgesproken, maar niet eigengemaakt. Ze lijken afgerond, maar keren terug zodra de uitvoering spanning oproept.

Dat maakt besluitvorming diffuser dan veel leiders denken. Een besluit is niet simpelweg het moment waarop de voorzitter zegt: 'Dan is dat besloten.' En vervolgens gaat vanaf dat moment de organisatie over tot de orde van de dag. Maar een uitgesproken conclusie is nog geen besluit. Ook worden besluiten regelmatig verward met afspraken en acties. Na een MT-overleg verschijnen er vaak twee lijsten: een besluitenlijst en een actielijst. Toch blijkt in de praktijk lang niet altijd duidelijk wat nu precies het verschil is. Dat verschil is wezenlijk.

Een conclusie geeft inzicht.
Een besluit geeft richting.
Een afspraak verdeelt verantwoordelijkheid.
Een actie brengt het besluit in beweging.

In veel organisaties worden deze begrippen ongemerkt door elkaar gehaald. Er wordt een conclusie getrokken, direct gevolgd door een paar acties. Daardoor lijkt het alsof er een besluit is genomen, terwijl de gekozen richting nooit expliciet is gemaakt. Mensen weten wel wat ze morgen moeten doen, maar niet altijd waarom ze het doen of welke koers daarmee wordt ingezet.

Juist daar ontstaat verwarring. De een denkt dat de keuze definitief is, de ander ziet het als een experiment. De een verwacht direct actie, terwijl de ander eerst nog aanvullende analyses wil uitvoeren. Iedereen knikt, maar niet iedereen vertrekt met hetzelfde verhaal. Op papier is er misschien een besluit genomen, maar in de praktijk ontbreekt het gezamenlijke referentiepunt dat richting geeft aan het handelen. Het besluit bestaat in de notulen, maar nog niet in de hoofden van mensen.

Daarom versta ik in dit boek onder een besluit niet simpelweg een uitgesproken conclusie, een afspraak of een actielijst. Een besluit is *een*