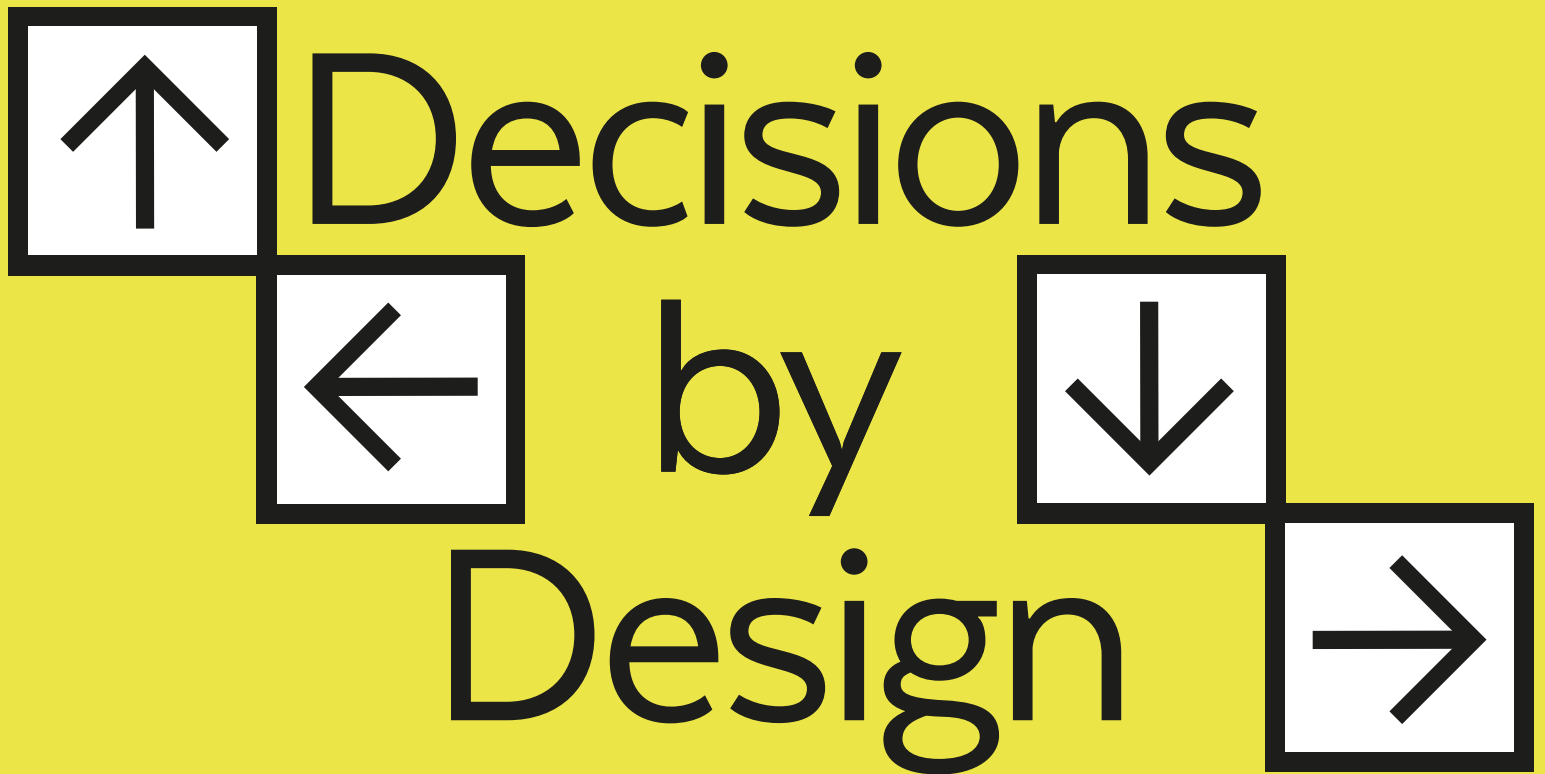


In vier stappen naar breed gedragen besluiten



Decisions
by
Design

Marjolijn de Graaf en Edwin de Graaf

Inhoudsopgave

Voorwoord 9

Inleiding 11

H1

Introductie 13

Aanleiding van dit boek 14

Geanonimiseerde praktijkvoorbeelden 19

Leeswijzer 20

Decisions by Design sketchnote 20

H2

**In vier stappen naar resultaat-
gerichte besluitvorming 23**

2.1 De paradox van participatie en resultaat-
gerichtheid 25

2.2 Introductie van het besluitvormingsmodel 26

2.3 Een proces van ontdekken 28

2.4 Een natuurlijk proces 30

2.5 Vier stappen, vier typen vragen 33

2.6 Vragen en antwoorden 34

2.7 Voorbeelden 37

■ *Intermezzo* – Decisions by Design
in veranderingstrajecten 43

H3

Decision Design Canvas 47

- 3.1 De waarde van het canvas 49
- 3.2 Werk visueel 52
- 3.3 Uitleg van het canvas 54
- 3.4 Gebruik van het canvas in de praktijk 56

H4

Design en groepsproces 63

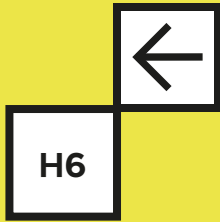
- 4.1 Natuurlijke stappen in ons brein maken we collectief 65
- 4.2 Grip op gezamenlijke besluitvorming en op de groepsdynamiek 67
- 4.3 Assenstelsel om gezamenlijke besluitvorming te ordenen 68
- 4.4 Dimensie van denkstijlen 69
- 4.5 Dimensie van het groepsproces 75
- 4.6 Denkstijlen en groepsproces benutten 78

■ *Intermezzo* – Steeds meer betrokkenen 82

H5

Stap 1 - Feiten delen 87

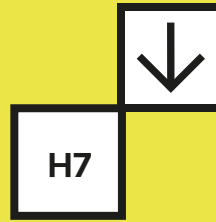
- 5.1 Stick to the facts 89
- 5.2 Bouw een gezamenlijk beeld over de feiten 94
- 5.3 Focus en afbakening aanbrengen 94
- 5.4 Iedereen vult de feiten aan 97
- 5.5 Begeleiden en bijsturen van feiten delen 101
- 5.6 De waarde van feiten delen in besluitvorming 104



Stap 2 - Reflecteren 113

- 6.1 Persoonlijke verbinding maken met het vraagstuk 115
- 6.2 Intuïtie en emotie krijgen een plek in de besluitvorming 117
- 6.3 Sturen en ontwerpen van reflecteren 118
- 6.4 Begeleiden en bijsturen van reflecteren 126
- 6.5 De waarde van reflecteren in de besluitvorming 130

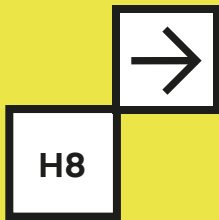
■ *Intermezzo* – Continu keuzes maken 135



Stap 3 - Nieuwe inzichten 137

- 7.1 Alle informatie interpreteren 139
- 7.2 Onderzoek resulteert in nieuwe inzichten 139
- 7.3 Sturen en ontwerpen van nieuwe inzichten 141
- 7.4 Begeleiden en bijsturen naar nieuwe inzichten 148
- 7.5 De waarde van *nieuwe inzichten* in de besluitvorming 152

■ *Intermezzo* – Afstand tussen besluit en uitvoering 156



Stap 4 - Besluiten 161

- 8.1 Een keuze maken 163
- 8.2 Er is een oplossing en een actielijst 163
- 8.3 Sturen en ontwerpen van besluiten 166
- 8.4 Begeleiden en bijsturen van besluiten 170
- 8.5 De waarde van besluiten in groeps-
besluitvorming 174

■ *Intermezzo* – De behoefte om besluitvorming
nieuw vorm te geven 178



De waarde van Decisions by Design in organisaties 183

- 9.1 Het gehele menselijke systeem doet
mee 185
- 9.2 Alle beslisstijlen komen aan bod 187
- 9.3 Belofte aan betekenis en inhoud 190
- 9.4 Resultaat in afgebakende tijd 191
- 9.5 Iteratief en incrementeel besluiten 193
- 9.6 De voordelen van Decisions by Design 193

Bijlage 195

De kracht en randvoorwaarden van groeps-
besluitvorming

(Inspiratie)bronnen 209

Dankwoord 211

Over de auteurs 212

Aanbevelingen 214

Enige tijd geleden ontmoette ik een vriend die ik al jaren geleden uit het oog was verloren. We gingen wat drinken en natuurlijk wisselden we al snel herinneringen uit aan situaties die we samen hadden beleefd. Soms leidde dat tot een weemoedige glimlach, maar van een aantal beschrijvingen vroeg ik me verbijsterd af of we het wel over dezelfde situatie hadden, zo verschilde zijn interpretatie van de mijne. We hadden exact dezelfde situatie meegemaakt en toch had hij het totaal anders beleefd dan ik.

Mensen zien de wereld op verschillende manieren, waarbij kennis, interesses en waarden bepalen welke aspecten op de voorgrond staan. Als je de wereld als een tuin voorstelt, dan zou je kunnen zeggen dat we allemaal door een ander raam naar die tuin kijken. De één ziet de vijver, de ander een boom en weer een ander een bloemperk. Maar zelfs als we hetzelfde deel van de tuin zien, let de een op de bloemen, de ander op de structuur en weer een ander op het onkruid. En zo bouwen we allemaal een andere representatie op van dezelfde werkelijkheid.

Die verschillende interpretaties zijn natuurlijk geen enkel probleem zolang we alleen onze eigen taak uit hoeven te voeren, maar soms zal je ook een gezamenlijk besluit moeten nemen. Hoe breng je dan al die verschillende beelden en interpretaties bij elkaar om tot een plan van aanpak te komen waar alle partijen zich in kunnen vinden? Dat is waar *Decisions by Design* over gaat. Op gestructureerde wijze wordt een groep meegenomen in het delen van feiten, het reflecteren erop, het bezinnen op het totale plaatje en het nemen van een besluit.

Het is niet makkelijk om tot zo'n gezamenlijk besluit te komen. Los van het feit dat alle partijen andere beelden hebben, kent ons besluitvormingsproces ook vele valkuilen. Denk bijvoorbeeld aan de natuurlijke neiging om alleen informatie mee te nemen die

je eigen ideeën ondersteunt, en de rest maar gewoon te negeren of zelfs te verdraaien om tot een kloppend plaatje te komen. Ons denken is dus niet altijd even rationeel, wat een verstoring effect kan hebben op de interactie tussen mensen. Decisions by Design besteedt daarom niet alleen aandacht aan de stappen die moeten worden doorlopen om tot een besluit te komen, maar ook aan psychologische groepsprocessen: hoe zorg je ervoor dat iedereen blijft aangehaakt en gecommitteerd aan de uiteindelijke beslissing?

Dat we voor een gezamenlijke besluitvorming alle feiten op tafel moeten hebben is voor de meeste mensen wel helder. Wat vaak minder aandacht krijgt is hoe we die feiten vervolgens waarderen. En juist het toekennen van waarden is een essentieel onderdeel van het beslisproces: wat is voor de verschillende partijen belangrijk en hoe wordt de representatie van de werkelijkheid daardoor gekleurd? Dit is tegelijkertijd ook een heel lastig onderdeel want vaak zijn mensen zich helemaal niet van die waarden bewust. Je voelt weliswaar dat je het er niet mee eens bent maar je weet niet precies waarom. Waarden moeten dus vaak expliciet worden gemaakt. Decisions by Design onderkent het belang van deze fase en beschrijft methoden waarmee die onbewuste, intuïtieve noties toegankelijk worden. Hierdoor wordt niet alleen het eigen inzicht vergroot, maar door waarden expliciet te maken kunnen ze ook met de groep worden gedeeld.

Gezamenlijke besluitvorming wordt steeds belangrijker. Burgers zijn bijvoorbeeld meer 'empowered' en accepteren niet meer klakkeloos adviezen van professionals. Patiënten beslissen samen met hun arts over de voor hen juiste behandelmethodes en burgers beslissen samen met de politie over de aanpak van de meest urgente problemen in hun wijk. Ook de omgeving waarin organisaties opereren wordt steeds complexer waardoor problemen niet meer door slechts één partij kunnen worden opgelost. Steeds vaker bundelen organisaties hun kennis en kracht om in een dergelijke complexe omgeving toch maatschappelijke en bedrijfseconomische waarde te realiseren. Decisions by Design biedt een gedegen besluitvormingsmethode die zowel het resultaat als de inzet en tevredenheid van partijen zal verbeteren.

Prof. Dr. José H. Kerstholt

Hoogleraar psychologische beslisgeving aan de Universiteit Twente

2 april 2017

Een van mijn drijfveren voor het werken met groepen is om een open dialoog te creëren waarin ieders stem gehoord wordt. Ik vind dit zo belangrijk dat we daar een bedrijf van hebben gemaakt en van onze werkervaringen een boek wilden schrijven.

De eerste ervaring die ik me kan herinneren waarin ik mij bewust werd hoe belangrijk ik die gelijkwaardige dialoog vond, voert terug naar mijn kindertijd. Ik kom uit een groot gezin waar moeder 's ochtends, tijdens schooltijd, werkte en vader twee banen had. Overdag werkte hij op een hogeschool en de avonden besteedde hij aan zijn politieke passie als lid van de gemeenteraad. Vader was dus alleen met het avondeten thuis en daar ontstond tussen zijn kinderen regelmatig een strijd om aandacht. Wie was er aan de beurt om zijn gebeurtenissen van de dag te vertellen? Kwamen we allemaal wel aan de beurt? En kwam iedereen evenveel aan de beurt? Ik ging ervan uit dat iedereen aan tafel mijn mening deelde dat het eerlijk was dat er voor ieder kind tijd en aandacht was.

Later kwam ik erachter dat ik zelf in de valkuil getrapt was van iets wat valse consensus heet. Ik dacht wij daar allemaal hetzelfde over dachten, maar niets was minder waar. Regelmatig wachtte ik rustig op mijn beurt, waarbij ik erop vertrouwde zelf ook nog wel aan bod te komen. Maar vaak was het eten al op voordat ik aan de beurt kwam, waardoor mijn vraag aan vader werd afgedaan met 'zoek dat maar op in de encyclopedie'. Iedereen ging van tafel en ik – of een ander gezinslid – had niet veel tijd en aandacht gekregen. Ik voelde dat die chaotische en willekeurige verdeling van aandacht niet bijdroeg aan het humeur van iedereen; ik werd er in ieder geval niet blij van. In de drukte van werk, gezin, opvoeden, huishouden en de verschillende persoonlijkheden kwam mijn rechtvaardigheidsprincipe in het gedrang. Dit gevoel versterkte mijn behoefte aan een gelijkwaardige dialoog.

Later zag ik dat deze dynamiek in veel groepen speelt. Ook daar wordt niet iedereen automatisch gehoord. En ik heb van huis uit geleerd dat als er geen tegengeluiden over tafel zijn gekomen, dat dat nog niet betekent dat iedereen automatisch met de rest instemt.

Dit is de basis van waaruit de behoefte is ontstaan om te zoeken naar werkwijzen die ervoor zorgen dat iedere stem in de groep wordt gehoord. Dat er ruimte ontstaat voor ieders perspectief en voor een open dialoog. Met als doel om naar gedragen besluiten en betere resultaten te komen.

Ik wens je – ook namens Edwin de Graaf – veel leesplezier.

Marjolijn de Graaf

Introductie

H1

Aanleiding van dit boek

Wij ontwerpen en begeleiden besluitvormingsprocessen. In onze werkpraktijk zien wij dat er in organisaties onvoldoende bewust aandacht wordt geschonken aan het vormgeven van de besluitvorming.

Volgens ons moeten goede besluiten voorafgegaan worden door een gelijkwaardige dialoog. In die dialoog hoort ruimte te zijn voor ieders perspectief en is het cruciaal dat het geheel gebouwd wordt op gedeelde feiten.

In onze beginjaren als facilitator worstelden we met het ontwerpen van een goede workshop die zou moeten leiden tot een belangrijk besluit. Vaak lieten we een gastspreker of leidinggevende invliegen, want die zou de groep meedelen hoe de wereld in elkaar zat en waar de workshop toe moest leiden. Daarna strooiden we met werkvormen en probeerden we toe te werken naar resultaatgerichte afspraken. In de uitvoering zagen we dan dat de groepsleden in onze workshop heen en weer werden geslingerd tussen feiten en meningen, tussen wilde ideeën, rijp en groen door elkaar, en de aanzet van een aantal scenario's, waarna een grote mond het gehele proces weer terugbracht tot het punt waar de groep 's ochtends was begonnen. Soms ontbrak het aan tijd om het besluit überhaupt te kunnen nemen. In veel andere gevallen was er sprake van een veredelde brainstormsessie of bleken de beslissers zelf helemaal niet bij de workshop aanwezig te zijn. Helemaal pijnlijk was het om te zien als een hele exercitie achteraf een charade van meedenken betrof. Dat was het geval als de leidinggevende aan het eind van de workshop zelf doodleuk, stoïcijns en eenzijdig zijn besluit meedeelde. Ook al stond dat haaks op alle feiten, meningen en visies die gedurende de dag waren opgehaald. Mensen mochten in dat geval zogenaamd 'meedenken', maar wat is dat meedenken waard als iemands besluit toch al lang vaststaat en dit besluit voor zichzelf al lang heeft genomen?

Het voorkómen van al deze dynamieken en valkuilen is de aanleiding om dit boek te schrijven. Niet in de laatste plaats omdat er wel degelijk een besluitvormingsproces is dat werkt. Want ondanks de grote verschillen tussen alle organisatieculturen, klantvragen en veranderinsteken, zagen we de afgelopen jaren in veel situaties enkele groepsneigingen terugkeren. Dankzij een achtergrond in de psychologie begonnen ons patronen op te vallen in de groepsdynamiek die werkten en die niet werkten in de verschillende fasen van een besluitvormingsproces. We wogen af welke neigingen bevorderend en welke belemmerend zijn om te komen tot gedragen besluiten en betere resultaten. Zo kwamen we een aantal jaren geleden tot de vraag:

Kunnen we een methode ontwerpen waardoor groepen in staat

worden gesteld om goed geïnformeerde besluiten te nemen,

zodat de groep met meer kennis en vertrouwen hun keuzes maken?

Uit deze vraag is een onderzoek gestart dat een aantal jaren heeft geduurd. Het resultaat daarvan is een besluitvormingsproces dat volgordelijk is en de intelligentie en/of kennis van de groep effectief kan bundelen. Met deze methode zijn betere resultaten te oogsten en neemt de kans op gedragen besluiten toe. Decisions by Design dus.

Decisions by Design

Decisions by Design is een besluitvormingsmethode die participatie en resultaatgerichtheid combineert. We zullen zien dat beide kanten nodig zijn om tot een volwassen en duurzame vorm van besluitvorming te komen. En dat de schijnbare tegenstelling niet hoeft te bestaan.

Decisions by Design leidt mensen langs vier stappen, waardoor zij in staat zijn om met gebruikmaking van de verschillende perspectieven in de groep duurzame resultaten te boeken.

- Feiten delen
- Reflecteren
- Nieuwe inzichten ontdekken
- Besluiten

In een proces dat volgens deze stappen verloopt, is zowel ruimte voor de feiten als voor ieders reflectie. Er is ruimte om gezamenlijk te zoeken en te interpreteren, zodat nieuwe inzichten en betekenissen kunnen ontstaan. Dit proces is pas klaar wanneer je groep een heldere keuze maakt én binnen een afgebakende tijd resultaat boekt. Met aandacht voor individu en voor de groep wordt een Poolse landdag voorkomen. Decisions by Design leidt tot besluiten die door je groep gedragen worden en die tegelijkertijd resultaatgericht zijn.

Doelgroep van dit boek

Decisions by Design is interessant en relevant voor iedere veranderaar die tot betere groepsbesluiten wil komen. Een directeur of topmanager die een grote veranderopgave leidt. Een projectmanager of programmamanager die een innovatie of verbetertraject leidt. Of de lezer is een interim-adviseur, coach of procesbegeleider die veranderprocessen ontwerpt en begeleidt. Of iemand die een overleg voorziet en daar meer uit wil

halen. Misschien zijn er ook potentiële lezers zoals de teamcoach, teamleider of Scrum Master die besluitvorming willen vormgeven.

In dit boek verwijzen we met de term ‘veranderaar’ naar alle bovenstaande rollen. De definitie van veranderaar die we in dit boek hanteren, kent dan ook een ruime scope:

Een veranderaar is iemand die beoogt blijvende verandering aan te brengen in de manier waarop mensen (in een organisatie) samenwerken; waarbij gedragen besluiten tot betere resultaten moeten leiden.

De urgentie van dit boek

Er is veel geschreven over, en onderzoek gedaan naar, besluitvorming in groepen. Denk aan de vele titels over shared decision making, besluitvorming in groepen en strategische planning. Maar in veel gevallen worden die inzichten niet voldoende of niet consequent in de praktijk gebruikt door leiders of veranderaars. Besluitvorming in groepen wordt dan een onderwerp dat bijvoorbeeld in de hoek van groepsdynamica of conflict-hantering terechtkomt en daar hooguit stof voor opleidingen en trainingen vormt. Of het wordt onderdeel gemaakt van besturing of stakeholdermanagement in een veel groter en alomvattend krachtenveld.

Overal waar mensen samenwerken moeten ze tot afstemming en afspraken komen. Besluitvorming zou je als het kernproces van een organisatie kunnen beschouwen. Tegelijkertijd zien we in de praktijk dat in dat proces een heleboel tijd en energie verloren gaat. Er zijn niet veel instrumenten en modellen die zo praktisch zijn te maken dat iedere groep, iedere leidinggevende, iedere veranderaar daar vandaag of morgen al mee kan beginnen. Ongeacht de groeps grootte, ongeacht het aantal stakeholders, ongeacht de impact van het te nemen besluit. Daar bevindt zich een hiaat en daar willen we met dit boek een leemte mee vullen.

Besluitvorming kan beter. En ook de productiviteit van besluiten. Daar brengen wij met dit boek verandering in.

Besluitvorming moet ook beter. Besluiten moeten genomen worden door de persoon die over informatie beschikt. Kennishouders kunnen in deze tijd van complexiteit

en continue veranderingen niet meer gescheiden worden van beslissers. En we kunnen niet langer op onbewuste wijze met besluitvorming omgaan. Zeker gezien de ontwikkeling dat oplossingen van problemen steeds vaker in handen liggen van meerdere partijen, die van elkaar afhankelijk zijn en die vaak ook nog verschillende belangen hebben.

Wanneer Decisions by Design inzetten?

Hoe bepaal je of het zinvol is om Decisions by Design als methode in te zetten? Er is op voorhand een aantal voorwaarden te noemen waar een vraagstuk aan moet voldoen.

Het is zinvol om Decisions by Design toe te passen, wanneer:

- de uitkomst open is;
- er meervoudige agenda's of belangengroepen zijn;
- er een hoge mate van complexiteit is;
- er veel onzekerheid is;
- er een hoog niveau van eigenaarschap en commitment nodig is.

Dit betekent dat Decisions by Design in ieder geval geschikt is bij al die vraagstukken waarbij de kwestie, de route of het gewenste resultaat vooraf wat onduidelijk is. Daarvan geldt immers op voorhand dat de uitkomst open is en er veel onzekerheid is.

Een aantal toepassingsgebieden van de methode is de inrichting van een strategisch overleg, een productvalidatie met de klant, een (project)evaluatie en een visieontwikkelingstraject. Decisions by Design wordt daarnaast toegepast bij besluiten en veranderingen met zeer uiteenlopende schaalgroottes. Of het nu gaat om het ontwerpen van een workshop of een training, het leiden van een vergadering, het integreren van twee afdelingen of om een totale organisatieverandering.

Decisions by Design is niet zinvol wanneer er sprake is van zuiver divergerende processen, zoals een brainstorm waar het gaat om zoveel mogelijk ideeën genereren. In crises waarin 'nu snel handelen' belangrijker is dan het commitment van alle betrokkenen, verdient een directieve aanpak de voorkeur boven Decisions by Design.

Onze ambities van dit boek

We beogen dat je met dit boek zelf aan de slag kunt om interactief en resultaatgericht te werk te gaan. Dat je groepsbesluiten sneller kunt realiseren, zowel binnen de over-

heid als in het bedrijfsleven. En dat je met de methode Decisions by Design op een pragmatische manier vormgeeft aan de besluitvorming binnen jouw werkcontext.

Het ontwerpen en begeleiden van werkbijeenkomsten als veranderinstrument in veranderingstrajecten doen wij met veel plezier sinds 2007. We werken in kleinschalige opdrachten zoals bijvoorbeeld een projectevaluatie en in grootschalige opgaven zoals een organisatieoerswijziging. Altijd met samengestelde groepen die tezamen een resultaat hebben te volbrengen. Wij worden dan als procesarchitecten aangehaakt om opnieuw de nodige kennis, creativiteit en energie van die groep te benutten; steeds en overal met het oog op het behalen van betere resultaten. Hoe lastig is het om de kennis van individuen te externaliseren en collectief te maken? Vervolgens om op basis van deze gecombineerde kennis tot de beste keuze te komen? En tot slot om de transfer van het besluit op alle organisatieniveaus in het organisatiesysteem te borgen? Het is uitdagend werk én elke keer maatwerk om dit zodanig te doen dat de groep zich kan ontwikkelen en zo duurzaam tot betere besluitvorming te kunnen komen.

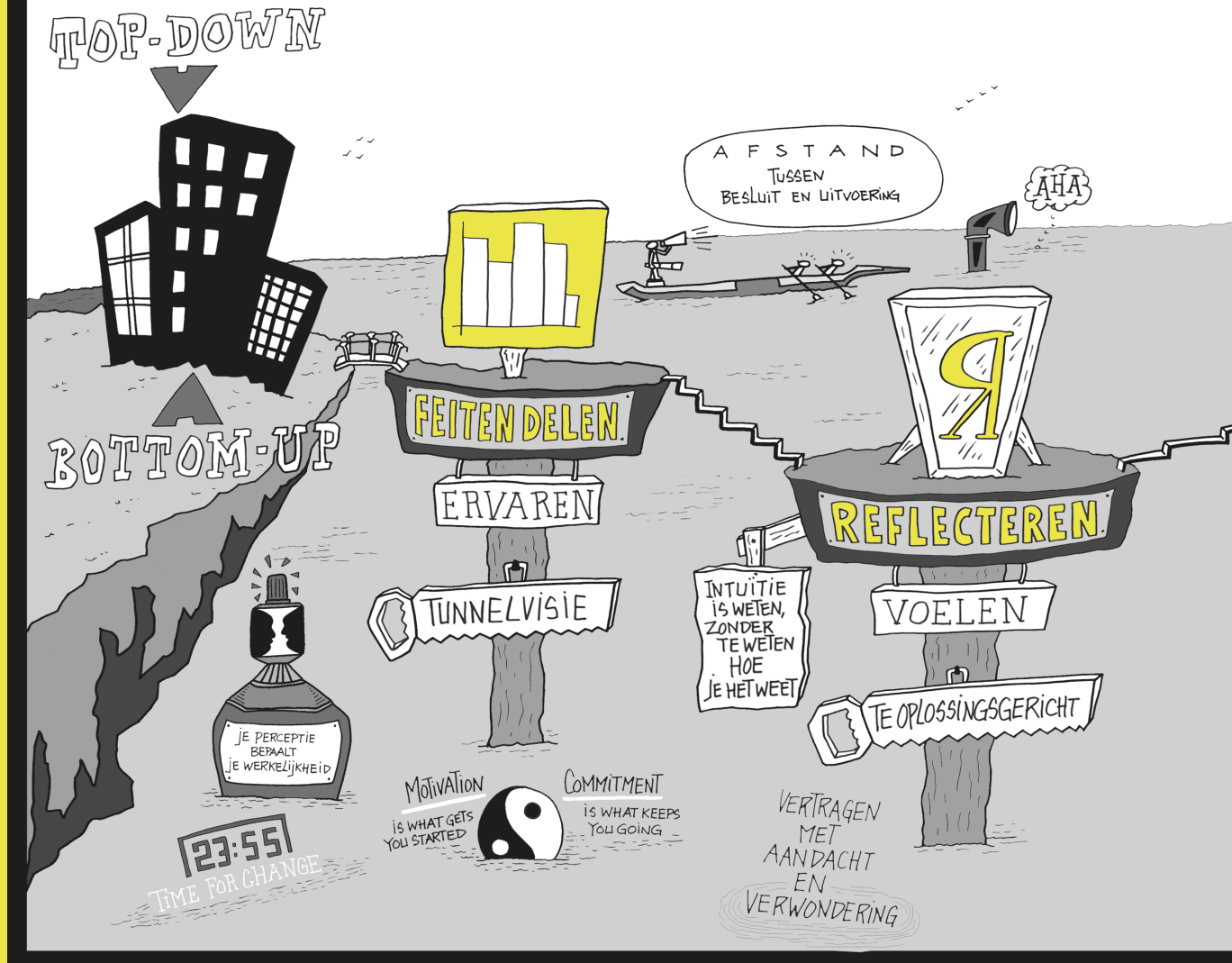
Geanonimiseerde praktijkvoorbeelden

In de tekst gebruiken we praktijkvoorbeelden ter illustratie van de theorie achter het model. Een aantal is afkomstig uit de media en in dit boek opgenomen omdat ze een bepaalde stap, een valkuil of een effect prachtig illustreren. Het merendeel is afkomstig uit onze werkpraktijk, waar onze ervaringen en die van onze klanten gecombineerd, geanonimiseerd en bewerkt zijn. Daardoor zijn de voorbeelden als fictief te beschouwen; alle voorbeelden fungeren vooral ter illustratie van de theorie.

Leeswijzer

Dit boek is zo opgebouwd dat je er direct mee aan de slag kunt. We starten met de toepassing van de methode. Hoofdstuk 2 biedt hiervoor een overzicht, waarna hoofdstuk 3 visueel maakt hoe de methode werkt met behulp van het Decision Design Canvas. Aan de methode en het canvas ligt een architectuur van design en groepsprocesten grondslag die we in hoofdstuk 4 toelichten. We duiken vervolgens met de hoofdstukken 5 tot en met 8 in de vier stappen van de besluitvormingsmethode en bieden je daarbij de handvatten die je nodig hebt. Tussendoor vind je enkele intermezzo's die de omstandigheden beschrijven waarin besluitvorming met multi-stakeholders plaatsheeft. Ten slotte eindigen we met de uiteenzetting van de waarde van deze methode. Maar nu eerst een samenvatting van het model in een *sketchnote*. ■

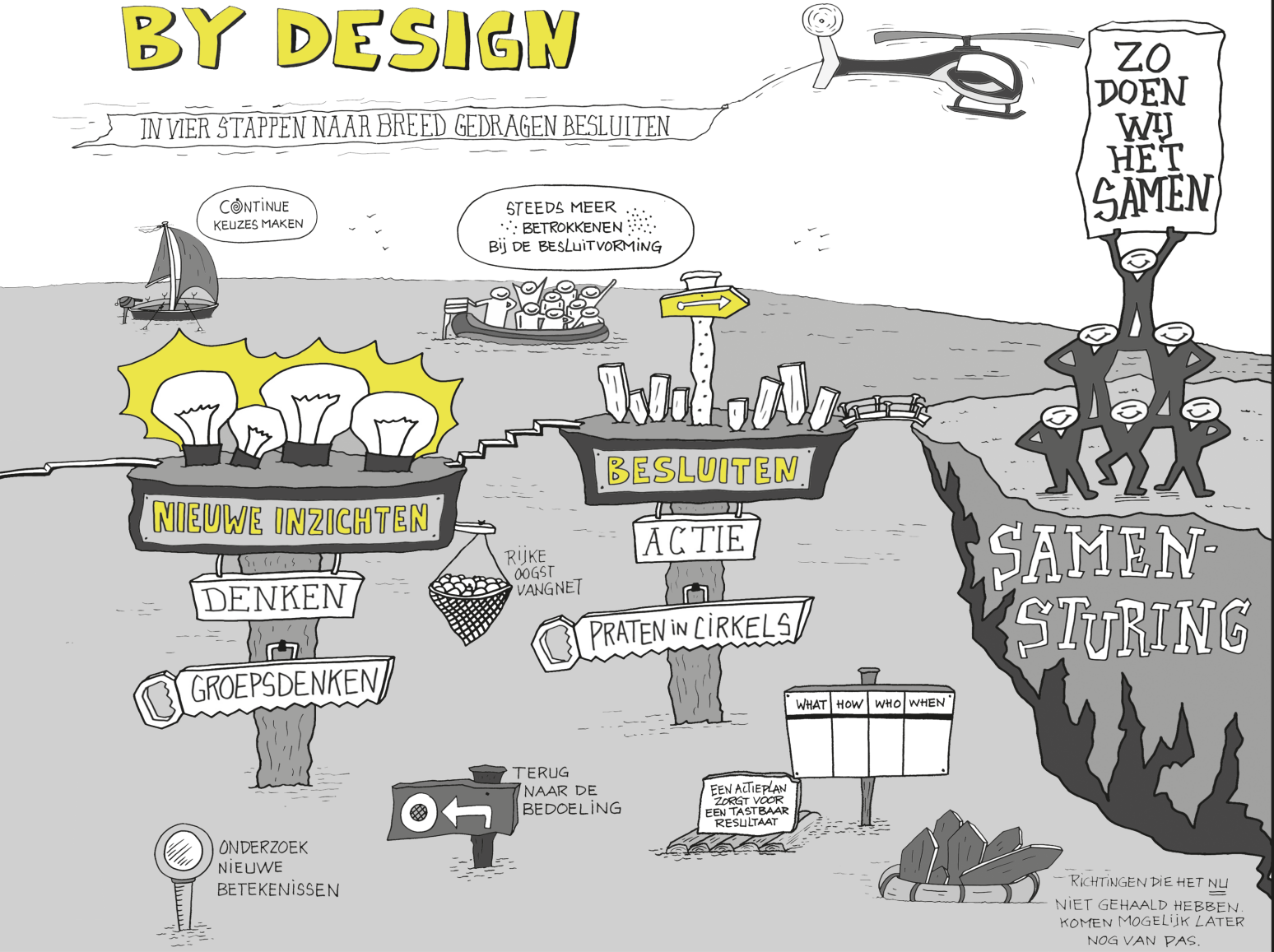
DECISIONS



Figuur 1.1 – De Decisions by Design-methode

BY DESIGN

IN VIER STAPPEN NAAR BREED GEDRAGEN BESLUITEN



Marjolijn de Graaf



Marjolijn de Graaf (1971) is veranderarchitect met een gebruiksvriendelijke veranderaanpak. Medio jaren negentig studeerde zij af als psycholoog met als specialisatie Human Factors Engineering. Zij begon te werken bij een groot IT-consultancybedrijf en is daar opgeleid in large scale interventions en change management. Na twaalf jaar ervaring met verandertrajecten in verschillende detacheringsoopdrachten bij zowel profit- als non-profitorganisaties startte zij samen met Edwin de Graaf Impact Company. Bij Impact Company kan Marjolijn haar kennis en ervaring op het gebied van menselijk gedrag en organisatieverandering combineren. In haar rol als procesarchitect heeft zij al veel organisaties begeleid bij complexe besluitvorming, zodat zij tot gedragen besluiten en betere resultaten komen.

<https://twitter.com/marjolijndg>

Edwin de Graaf



Edwin de Graaf (1970) is procesbegeleider en coach met een kracht in de non-verbale communicatie en cocreatie. Hij is afgestudeerd als muziektherapeut en werkzaam geweest in de psychiatrie en voor Justitie. Vanuit deze achtergrond heeft Edwin met name aandacht voor een open dialoog, waarin hij meervoudig kijkt en onderzoekt hoe de groep tot eigen oplossingen komt. Het werken met de onderstroom in groepen heeft Edwin eerst in verschillende eigen ondernemingen toegepast. Later startte hij samen met Marjolijn de Graaf Impact Company, waar hij zijn therapeutische en creatieve talenten kan inzetten als patroonbreker binnen organisatieteams.

www.impactcompany.nl

www.decisionsbydesign.nl

Aanbevelingen

Marjolijn en Edwin hebben ruime ervaring in het begeleiden van groepsdiscussies en weten dit goed te vertalen in handzame tips, tools en technieken. Tevens bieden zij de inzichten die je niet alleen helpen het proces te begrijpen, maar ze ook toe te passen. Ze combineren een strakke benadering van het procesontwerp voor besluitvorming met een goed gevoel voor de mens.

■ **ROBERT VERHEULE - RIJKSWATERSTAAT**

De methode Decisions by Design heeft een enorme meerwaarde: niet alleen kom je op eenvoudige en gestructureerde wijze tot een groepsbesluit, het besluit zelf is daadwerkelijk goed en alle partijen staan erachter. Met Decisions by Design haal je het beste uit je medewerkers en daarmee uit je organisatie. Decisions by Design: ik beveel het van harte aan!

■ **PROF. DR. EMILE AARTS - TILBURG UNIVERSITY**

Met het boek *Decisions by Design* van Marjolijn en Edwin de Graaf ligt er een gedegen en praktisch werk over besluitvorming waar elke manager en veranderaar zijn voordeel mee kan doen. De basis vormt een eenvoudig hanteerbaar model dat aansluit op de wijze waarop de menselijke psyche werkt. Wat zich echter op intrapersoonlijk niveau automatisch en logisch afspeelt, gebeurt nog niet vanzelfsprekend in groepen. In dit boek brengen de auteurs het besluitvormingsproces terug tot vier heldere, opeenvolgende fasen. Hierdoor ontstaat een ontwerp dat groepen helpt om doordachte en gedragen besluiten te nemen. Het model is bovendien empirisch getoetst, dankzij de jarenlange ervaring van de auteurs als proces- en veranderarchitecten.

■ **DRS GUIDO VAN DE WIEL - WHEEL PRODUCTIONS**

Je hebt mij een mooie nieuwe kijk gegeven op het nemen van beslissingen. Deze ga ik in de praktijk zeker toepassen!

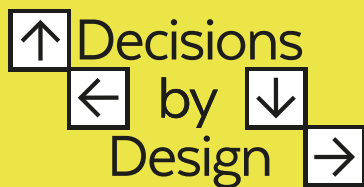
■ **BENJAMIN BLAAUW - ABN AMRO**

Het boek *Decisions by Design* bevat bruikbaar gedachtegoed, wat ik graag in de praktijk van verandermanagement wil toepassen. Het is een inspirerend boek, helder geschreven en met ruime aandacht voor de theorie als hoe je het gedachtegoed met name als facilitator in praktijk kan brengen en waar je dan op moet letten.

■ **ANKE ZINDLER - RIJKSWATERSTAAT**

Als Change Management Consultant kom ik regelmatig in situaties terecht, waarbij belangen van meerdere partijen behartigd dienen te worden in een beslissing, een voorstel of een aanpak. Hoewel elke adviseur daar zijn eigen technieken en trucjes voor ontwikkelt, ontbrak het tot nu toe aan een solide, pragmatische aanpak om meerdere partijen tot één standpunt te brengen. Door de vier stappen van *Decisions by Design* te volgen, ben ik veel beter in staat gebleken om alle belangen in kaart te brengen, de betrokkenen met elkaar te laten praten en begripsvorming te creëren. Om zodoende met elkaar, met onderling begrip, keuzes te maken. *Decisions by Design* is een aanrader voor iedereen die stakeholders met verschillende (conflicterende) belangen dient te verbinden. Bijvoorbeeld in een rol als managementconsultant, productowner, CIO of kwartiermaker.

■ **GUIDO VAN GEMERDEN - ICTVERANDERMANAGER.NL**



Het handboek voor veranderaars en game changers om tot gedragen besluiten en betere resultaten te komen

Decisions by Design is een eenvoudig en krachtig instrument om met actieve participatie tot de best haalbare en houdbare besluiten te komen. Vier ontwerpstappen leiden jou als veranderaar, interactief met de betrokkenen, naar cruciale en gedragen besluiten, waarin alle perspectieven en werkelijkheden erkend zijn.

Deze besluitvormingsmethode weet om te gaan met de valkuilen in groepsprocessen (zoals tunnelvisie), tegenstrijdige belangen, denkfouten (zoals de neiging tot zelfoverschatting), intuïtie en de borging van het besluit voor de lange termijn.

Decisions by Design:

- Van een opgelegde verandering naar een gedragen toekomst.
- Een procesmatige benadering met een resultaatgerichte aanpak.
- Focus op kwaliteit door evidence-driven besluiten.

“Te snel oordelen, emotioneel reageren, blijven hangen bij nieuwe inzichten – ik ben in al deze valkuilen getrapt. *Decisions by Design* brengt je in beweging om het anders te doen. Het boek zet je aan om de stappen en principes meteen in praktijk te brengen. Ik kan je verklappen: het werkt!”

Hans van der Loo, co-founder van betterday en energyfinder en bestsellerauteur van o.a. *Waar haal je de energie vandaan?* en *Musk Mania*

www.managementimpact.nl
www.decisionsbydesign.nl
www.impactcompany.nl

over de auteurs Marjolijn de Graaf en Edwin de Graaf zijn de motor achter Impact Company. Impact Company faciliteert veranderaars en leiders naar succesvol organiseren met blijvende impact en meer betrokkenheid.

