

Onderzoek naar 'Effectieve besluitvorming rond taaie vraagstukken'

November 2011

Naar aanleiding van het TWST Event 2011 op 17 november jl. in het stadhuis te Naarden
Tamira Nicolai - van Vught

Inhoudsopgave

0. Samenvatting	p. 3
1. Aanleiding voor ons onderzoek	p. 5
2. Inzichten uit literatuuronderzoek	p. 5
3. Doelstelling en aanpak onderzoek	p. 7
4. Theoretische onderbouwing	p. 8
5. Resultaten uit het onderzoek	p. 10
6. Een doorkijkje naar mogelijke interventiepunten	p. 17

0. Samenvatting onderzoek en conclusies

30 miljard euro besteden wij in Nederland aan vergaderen. De effectiviteit van besluitvorming aan de formele vergadertafel wordt daarentegen laag gewaardeerd. In de praktijk zijn zodoende informele overleggen nodig om de effectiviteit op te vijzelen. Dus mogelijk is dit bedrag van 30 miljard slechts het puntje van de ijsberg? Dit perspectief vormde voor ons (TWST) de aanleiding om een onderzoek te starten rond de vraag welke factoren bepalend zijn voor de effectiviteit van besluitvorming rond taaie vraagstukken aan de directietafel. Deze vraag hebben wij opgesplitst in twee sub-vragen:

1. Welke factoren zien directeuren als bepalend voor de effectiviteit van besluitvormingsprocessen?
2. En wat laten directeuren in actie zien?

Wij zijn het onderzoek gestart vanuit de hypothese dat diversiteit, dialoog en discipline belangrijke succesfactoren zijn voor de effectiviteit van besluitvormingsprocessen rond taaie vraagstukken. Daarvoor hebben wij 27 directeuren uit verschillende sectoren geïnterviewd. In het kort de belangrijkste conclusies over de drie factoren:

- Diversiteit is een factor met een dilemma in zich. Uit de interviews blijkt dat diversiteit een relevant thema is. Tegelijkertijd ziet men diversiteit ook weer niet als doorslaggevend om effectief besluiten te nemen, eerder een ‘nice to have’. Dit is een opvallende conclusie aangezien diversiteit tegenwoordig een ‘hot’ strategisch thema is. Mogelijk verklaard de conclusie dat men diversiteit als een ‘nice to have’ ziet ook waarom diversiteit nog zo lastig te realiseren is aan de top van veel organisaties?
- Een open dialoog wordt als belangrijke succesfactor gezien. De geïnterviewden geven echter aan dat er soms hele goede redenen zijn niet te bespreken waar het wel over moet gaan om tot een effectief besluit te komen. Een open dialoog blijkt met name lastig te realiseren in het formele overleg. Informeel overleg is daarom noodzakelijk om met elkaar te delen waar het echt om gaat. Tonen onderzoeken naar tijd en geld dat wordt geïnvesteerd in vergaderingen enkel het topje van de ijsberg, omdat het informele vergadercircuit, dat onder de wateroppervlakte ligt, wordt gemist?
- En tenslotte als het gaat over discipline, lijkt zich dat te beperken tot de formele overleggen. Een andere opvallende conclusie is dat de formele overleggen worden gekenmerkt door ‘beleefde tijd’. Daar vindt het overleg plaats zoals de directeuren dat gewend zijn en of de functie van hen verlangt. Zodoende staat in de schaduw van elk formeel overleg een informeel overleg. En de extra tijd die wordt geïnvesteerd in het informele overleg wordt niet als ongewenst gezien, maar eerder als gewenst om zo tot effectieve besluitvorming te komen. De vraag is dan: hoe gedisciplineerd vindt dan werkelijk de besluitvorming plaats?

Kortom, de directeuren uit ons onderzoek herkennen alle drie de factoren als effectief in besluitvorming rond taaie vraagstukken. Open dialoog wordt door de directeuren als de meest belangrijke succesfactor gezien. Opvallend hierbij is dat open dialoog met name van belang is voor de overleggen die in het informele circuit plaatsvinden.

Ons onderzoek naar effectieve besluitvorming levert een mogelijke verklaring op voor het feit dat een open dialoog lastig te realiseren is aan de directietafel. We hebben de 27 interviews

met directeuren en bestuurders geanalyseerd en dat leverde patronen op die effectieve besluitvorming belemmeren.

Het verder analyseren van deze patronen heeft geleid tot 3 archetypen (kernpatronen) die besluitvorming belemmeren, doordat een directeur precies het tegenovergestelde bereikt dan wat zijn of haar intentie is en daardoor in zijn of haar eigen gelijk wordt bevestigd:

- Archetype 1: hoe doorpakken kan leiden tot vertraging waardoor de noodzaak om door te pakken groter wordt;
- Archetype 2: hoe focus op feiten kan leiden tot onvolledige informatie waardoor de nadruk nog meer komt te liggen op het boven tafel krijgen van feitelijke informatie;
- Archetype 2: hoe aansturen op een gedragen besluit kan leiden tot weerstand waardoor de relevantie van sturen op draagvlak wordt bewezen.

Samenvattend concluderen wij op basis van ons onderzoek naar effectieve besluitvorming het volgende:

- Diversiteit wordt niet als doorslaggevend gezien, maar als een ‘nice to have’;
- Discipline is een belangrijke succesfactor maar dan alleen van toepassing op het formele overleg. Dat informeel overleg nodig is om alle meningen op tafel te krijgen wordt niet als inefficiënt gezien;
- Een open dialoog is wenselijk, maar lastig te realiseren in het formele overleg, het informele overleg vangt dit tekort op doordat hier wel gezegd wordt wat men denkt;
- Als mogelijke verklaring voor het ontbreken van een open dialoog tijdens de formele overlegmomenten zijn drie belemmerende patronen gevonden: doorpakken, focus op feiten en draagvlak;
- Deze patronen werken belemmerend in een besluitvormingsproces omdat de bijbehorende ongetoetste veronderstellingen een vicieuze cirkel in gang zetten die vervolgens lastig te doorbreken is, want het eigen gelijk en veronderstellingen worden continu (her)bewezen;
- Dit maakt dat besluitvormingsprocessen inefficiënt verlopen, doordat het onnodig lang duurt om een besluit te nemen over een taai vraagstuk, en veel ‘reparatietijd’ plaats moet vinden tijdens de informele overlegmomenten om de open dialoog te realiseren;
- De conclusie: voordat een besluit rond taaie vraagstukken wordt genomen, vergaderen we veel en informeel. Dat kost veel geld en leidt tot een vertraging in het realiseren van een betere performance van de organisatie.

1. Aanleiding voor ons onderzoek

We besteden in Nederland 30 miljard euro aan vergaderen¹. Onderzoek² van adviesbureau McKinsey onder 2207 executives toont aan dat 28% van de executives tevreden is over de kwaliteit van de strategische beslissingen die zijn genomen. 60% zegt dat slechte beslissingen net zo vaak voorkomen als goede beslissingen, en de resterende 12% zegt dat de kwaliteit van de beslissingen over het algemeen genomen slecht is. Dit was voor TWST aanleiding een onderzoek te starten met als vragen: Welke factoren zijn naar het oordeel van directeuren³ van invloed op de effectiviteit van besluitvormingsprocessen. En wat laten deze directeuren vervolgens in actie zien?

2. Inzichten uit ons literatuuronderzoek

Besluitvorming is tegenwoordig een populair onderwerp. Echter met behulp van de *ngram viewer* van Google *books* hebben we vastgesteld dat het onderwerp *decision making* pas rond 1950 voor het eerst is beschreven en dat de aandacht voor dit onderwerp vervolgens alleen maar is gegroeid. Het fenomeen management teams wordt op ongeveer hetzelfde moment populair. Dit lijkt logisch aangezien vanaf dat moment steeds meer bedrijven afstappen van het 'single leadership' model en met management teams gaan werken, en hierdoor op een andere wijze besluiten moeten nemen. Immers, steeds meer beslissingen worden vanaf nu in gezamenlijkheid genomen.



Bron: ngram viewer, Google Books

De huidige opvatting is dat eigenlijk niet precies duidelijk is hoe wij besluiten nemen. Bijvoorbeeld welke rol speelt ons onderbewustzijn in het verwerken van informatie en het komen tot een besluit? Timothy Wilson beschrijft hoe we per moment 11 miljoen brokjes informatie binnen krijgen via de vijf zintuigen. Hiervan komt 10 miljoen binnen via de ogen, terwijl we er maar 40 bewust kunnen verwerken. De potentie van het onderbewuste, ook wel aangeduid als intuïtie lijkt enorm. Over de kracht van intuïtie lijkt in de literatuur overeenstemming te bestaan. Echter als het gaat om het beantwoorden van de vraag hoe we in een besluitvormingsproces om moeten gaan met onze intuïtie zijn er in de literatuur twee stromingen te onderscheiden. De eerste pleit voor het vertrouwen op de kracht van het

¹ Onderzoek van TNO in 2008

² McKinsey Quarterly, maart 2010

³ Onder de term directeur verstaan wij ook: de bestuurder, de algemeen directeur, de CEO, de managing partner, de DGA. We duiden de directeur aan met 'hij', maar natuurlijk kan hier ook 'zij' worden gelezen

onderbewuste. Vanuit deze hoek komen tips zoals: “slaap er nog een nachtje over”, of KPMG die in een recent paper een pleidooi houdt voor meer intuïtie in de directiekamer⁴. De tweede stroming wordt vertegenwoordigd door onderzoekers als Daniel Kahneman en Sidney Finkelstein die stellen dat juist het intuïtieve denken ons oordeelvermogen negatief beïnvloedt. Vertrouwen op intuïtie betekent eigenlijk dat je vaart op de automatische piloot. Je stelt aannames die je hebt over een bepaalde situatie niet ter discussie omdat ze zo logisch voor je zijn, waardoor alternatieve zienswijzen geen ruimte krijgen. *‘We almost never catch ourselves in the act of making intuitive errors’*⁵.

Ap Dijksterhuis, hoogleraar Psychologie van het Onbewuste aan de Radboud Universiteit Nijmegen, zegt hierover dat het onderbewustzijn een grotere capaciteit heeft om informatie te verwerken en argumenten te wegen dan het bewustzijn. Volgens Dijksterhuis representeert het onderbewuste een intelligent deel van ons denken dat uitstekend in staat is een weloverwogen beslissing te genereren. Juist bij lastige besluiten is het zinvol om het even te laten bezinken, zodat het onbewuste zijn werk kan doen. Het onbewuste is namelijk in staat veel meer data te verwerken dan we bewust kunnen hanteren. Het helpt dus ergens een nachtje over te slapen, waarna de juiste keuze zich als een soort eureka-gevoel ontpopt⁶.

Joseph Jaworski, bekend van het boek ‘Synchronicity’ beschrijft tijdens een workshop in Vught⁷ het voorbeeld van een manager die rondliep in een olieraffinaderij en aanvoelde dat er met 1 van de pompen iets mis was en ze liet hem stil leggen. Nader onderzoek wees uit dat er ontploffingsgevaar dreigde. Sterke intuïtieve impulsen die bij je opkomen zonder dat je ze rationeel kunt verklaren, maar waarvan je weet dat het klopt. Waar of niet waar, zeg het maar. Jaworski stelt dat als je maar dicht genoeg bij je eigen kern staat, je ook in staat zult zijn betere besluiten vanuit die kern te nemen.

Daniel Kahneman, een Israëliische psycholoog en ontvanger van de Nobelprijs in de Economie in 2002, rekent in zijn werk ook af met de ‘*homo economicus*’, de mythe van de rationeel calculerende mens die in zijn eigen voordeel handelt. Maar in tegenstelling tot eerder genoemde onderzoekers heeft Kahneman het juist niet zo op met ons beoordelingsvermogen. In een recent Harvard Business Review artikel beschrijft hij 12 cognitieve valkuilen en hoe daar mee om te gaan. Voorbeelden van cognitieve valkuilen die hij noemt zijn: eigen belang, ‘adapt’ heuristiek, groepsdenken, HALO-effect, optimisme of risicomijding. In plaats van over de kracht van het onderbewuste spreekt hij over het gevaar van intuïtieve fouten. Deze ontstaan doordat we betekenis geven aan informatie op basis van veronderstellingen waarvan je je niet per se bewust bent, ‘*framing*’ noemt hij dat⁸.

Sydney Finkelstein⁹ stelt in lijn met Daniel Kahneman dat ervaringen en emoties onze oordeelsvorming verstoren en dat we niet in staat zijn deze denkfouten bij onszelf te traceren. Hij toont in zijn boek ‘Think again’ aan dat besluitvormingsprocessen zo ingericht moeten worden dat we zo min mogelijk last hebben van verstoringen die veroorzaakt worden door

⁴ KPMG, ‘Sturen met gevoel. Een pleidooi voor meer intuïtieve in de bestuurskamer’, 2011

⁵ HBR, ‘Before you make that big decision...’, D. Kahneman, D. Lovallo, O. Sibony, 2011

⁶ KPMG, ‘Sturen met gevoel. Een pleidooi voor meer intuïtieve in de bestuurskamer’, 2011 en Science, ‘On making the right choice’, A. Dijksterhuis, 2006

⁷ Uit: ‘Nieuwe leiders’, September 2010

⁸ HBR, ‘Before you make that big decision’, D. Kahneman, D. Lovallo. O. Sibony, 2011

⁹ S. Finkelstein in ‘Strategic leadership’, 2009 en in ‘Think Again’, 2011

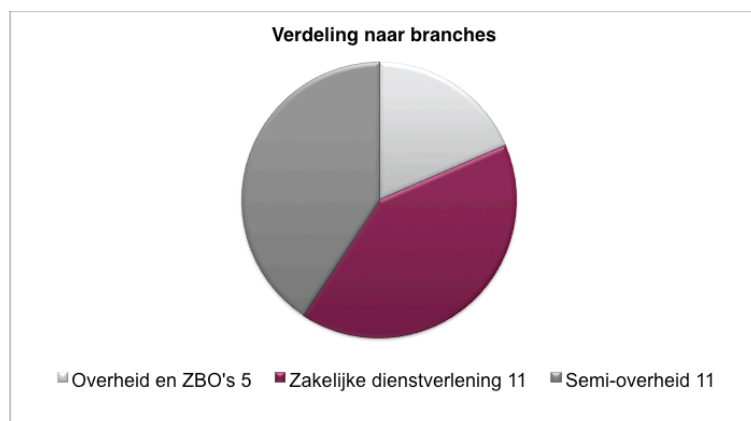
onze intuïtie. Kortweg zijn er dus twee belangrijke verschillende stromingen in de literatuur rond besluitvorming. Enerzijds luisteren naar het onderbewuste of de intuïtie, en anderzijds besluitvormingsprocessen zo inrichten dat verstoringen door intuïtie, denkfouten of cognitieve valkuilen worden voorkomen.

3. Doelstelling en aanpak onderzoek

Het doel van het onderzoek is antwoord te krijgen op de centrale vraag: Welke factoren zijn bepalend voor de effectiviteit van besluitvorming rond taai vraagstukken? Deze vraag hebben we geoperationaliseerd in de volgende twee onderzoeksvragen:

1. Welke factoren zijn naar het oordeel van directeuren van invloed op de effectiviteit van besluitvormingsprocessen?
2. En wat laten deze directeuren vervolgens in actie zien?

Antwoord op deze vragen levert inzichten op wat besluitvorming effectief maakt en levert op deze manier een betekenisvolle bijdrage aan de literatuur, en de praktijk hoe besluitvorming effectiever te maken is. Wij hebben 30 directeuren van profit en non-profit organisaties gevraagd mee te doen aan dit onderzoek. Er was een respons op deze uitnodiging van circa 95% en dit leverde 27 directeuren op die mee wilden doen aan het onderzoek. Van deze 27 directeuren was 14% vrouw. Zodoende hebben we 27 directeuren geïnterviewd waarvan ruim 40% afkomstig was uit de profit en dan met name de zakelijke dienstverlening. Denk hierbij aan banken, accountantskantoren en verzekeringskantoren. Een kleine 60% bestond uit overheidsorganisaties, ZBO of semioverheid zoals hogescholen, universiteiten, ziekenhuizen, zorg en welzijnsinstellingen.



Het interview bestond uit drie delen:

1. Gestructureerde vragen over het besturingsmodel en de inrichting van het besluitvormingsproces;
2. Hypothetische vragen over de factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van besluitvormingsprocessen in betreffende organisatie;
3. Een recent praktijkvoorbeeld van een taai vraagstuk.

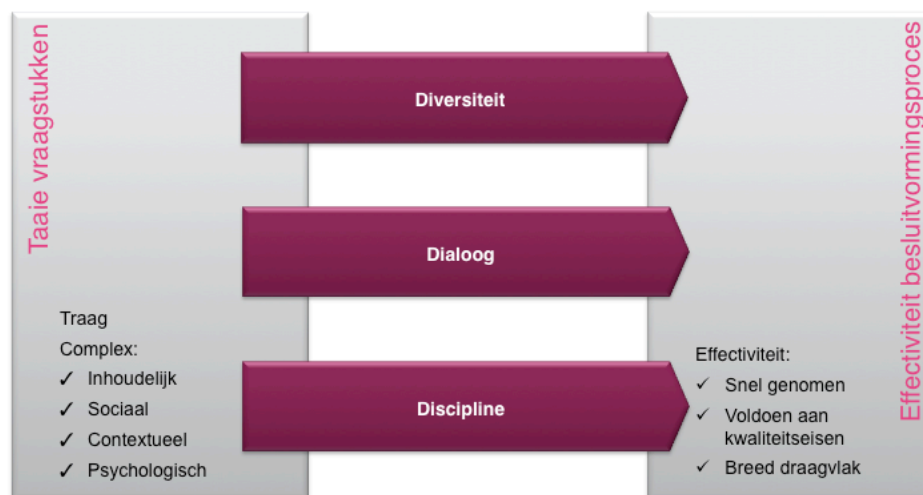
De Critical Incident methode is toegepast om informatie te verzamelen over besluitvorming in de praktijk. Dit betekent dat we in de interviews met directeuren zijn terug gegaan naar een recent praktijkvoorbeeld uit de eigen werksituatie waarin over een taai vraagstuk een besluit moest worden genomen. Vervolgens hebben we gevraagd naar wat de directeur in deze

werksituatie deed, zei, en dacht en wat daarvan het gewenste en ongewenste resultaat was in die werksituatie. Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd zodat we vervolgens de interviewdata konden coderen. Tijdens het coderen hebben we zowel ‘open’ als ‘closed coding’ toegepast. Closed coding hebben we door een student van de Vrije Universiteit laten uitvoeren. Het doel was om door te coderen op zoek te gaan naar opvallende patronen in het besluitvormingsproces rond het taaie vraagstuk.

4. Theoretische onderbouwing

Onderstaand model geeft de focus van ons onderzoek weer. Uit de literatuuronderzoek blijkt dat de factoren diversiteit, dialoog en discipline van invloed zijn op de effectiviteit van besluitvormingsprocessen. Hierbij hebben wij ons bij de keuze van ons model met name gebaseerd op het onderzoek dat is uitgevoerd door Sydney Finkelstein¹⁰ en door Chris Argyris¹¹.

Onze onderzoekshypothese is als volgt. De effectiviteit van een besluitvormingsproces rond taaie vraagstukken neemt toe naarmate de diversiteit in het team groter is; afstemming en overleg de vorm van een dialoog heeft; en de manier van werken gedisciplineerd is. We hebben de termen diversiteit, dialoog en discipline als volgt gedefinieerd. Diversiteit is variëteit in persoonskenmerken, kennis en ervaring (en dus niet perse de klassieke verdelingen zoals man-vrouw en autochtoon-allochtoon). Dialoog is een situatie waarin verschillende deelnemers aan het overleg in gelijke mate hun veronderstellingen met elkaar delen en waarin ze bereid zijn deze naar aanleiding van het overleg bij te stellen. Discipline is het productief omgaan met de beschikbare tijd. Waarbij gekeken wordt naar mate van voorbereiding, mate waarin de agenda wordt gevolgd en de hoeveelheid overleg buiten de geplande vergaderingen om.



Uit de literatuur komen de factoren diversiteit, dialoog en discipline evident naar voren als significant in besluitvorming. Talloze onderzoeken tonen aan dat diversiteit loont. Meredith Belbin, grondlegger van het Teamrol Model, was een van de eersten die diversiteit als succesfactor na een 11-jarig onderzoek aan het Henley Management College heeft aangetoond. Hoe groter de diversiteit aan persoonskenmerken, hoe beter een team presteerde

¹⁰ ‘Strategic Leadership’, S. Finkelstein, 2009

¹¹ ‘Overcoming organizational defenses’, C. Argyris, 1990

tijdens het executive management game, een soort monopoly maar dan zonder de kans-factor er in¹². Recent onderzoek van Andre de Waal naar de kenmerken van *high performance organizations* wijst ook uit dat diversiteit een factor is die een correlerende relatie heeft met succesvol presteren¹³. Ook Finkelstein toont in recent onderzoek aan dat heterogene teams beter presteren. Deze teams zijn meer innovatief en hebben een groter probleemoplossend vermogen¹⁴.

Onderzoeken van zowel Chris Argyris als van Daniel Kahneman tonen aan dat een open dialoog waarbij eigen veronderstellingen en overtuigingen openlijk worden getoetst, de effectiviteit van besluitvormingsprocessen positief kan beïnvloeden. In zijn artikel '*Before you make that big decision*'¹⁵, beschrijft Kahneman hoe juist onze eigen denkbeelden, gebaseerd op bijvoorbeeld jarenlange ervaring 'zo werkt het bij ons', ons vermogen om tot een goed oordeel te komen negatief beïnvloeden. We geloven wat we al dachten en laten de informatie die we onderweg verzamelen daarop aansluiten. Chris Argyris pleit in zijn talloze publicaties voor het delen van onze denkbeelden zodat we ze toetsbaar kunnen maken. Het meest treffend wordt dit beschreven in zijn klassieker '*Teaching smart people how to learn*'¹⁶. Een open dialoog gebaseerd op het toetsen en indien nodig herzien van de eigen overtuigingen maakt een besluitvormingsproces effectiever.

Discipline is in het onderzoek gedefinieerd als: productief omgaan met de beschikbare tijd. Daaronder verstaan wij een goede voorbereiding, houden aan agenda, binnen de geplande tijd blijven, beperkt overleg buiten geplande vergadering om. Met deze definitie sluiten wij aan bij het werk van Kathleen Eisenhardt, professor Strategy & Organization aan de Stanford University. Zij stelt dat discipline binnen besluitvorming samenhangt met het werken volgens een bepaalde structuur en tijdschema¹⁷.

Met effectiviteit van besluitvormingsprocessen, bedoelen we de tijd die nodig is om een besluit te nemen (vindt het besluit snel en binnen de vereiste tijd plaats), de mate waarin het besluitvormingsproces voldoet aan de door de organisatie of omgeving gestelde kwaliteitseisen en de mate waarin voor het besluit een breed draagvlak aanwezig is. Ook deze definitie is ontleend aan het werk van Kathleen Eisenhardt¹⁸.

Uitgangspunt in het onderzoek zijn de taaie vraagstukken waarover een besluit genomen moet worden. Deze vraagstukken zijn taaie doordat ze niet gemakkelijk van de agenda afraken en besluitvorming hierover complex is. De definitie die wij hanteren in dit onderzoek komt van Hans Vermaak¹⁹. Taaie vraagstukken zijn vraagstukken die complex zijn. Deze complexiteit manifesteert zich op vier gebieden:

- Inhoudelijk: meerdere aspecten binnen het vraagstuk beïnvloeden elkaar, er is sprake van ambiguïteit of een dilemma;

¹² 'Management Teams. Why the succeed or fail', M. Belbin, 1984

¹³ 'Maak van je bedrijf een toporganisatie', A. de Waal, 2008

¹⁴ 'Strategic Leadership' S. Finkelstein, D. Hambrick, A. Cannella, 2009

¹⁵ Gepubliceerd in 2011

¹⁶ HBR, 'Teaching smart people how to learn', C Argyris, 1991

¹⁷ Strategic Management Journal vol. 13, 'Strategic Decision Making', K. Eisenhardt, K. en M.J. Zbaracki, 1992

¹⁸ Strategic Management Journal vol. 13, 'Strategic Decision Making', K. Eisenhardt, K. en M.J. Zbaracki, 1992

¹⁹ 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken', H. Vermaak, 2009

- Sociaal: er zijn veel actoren bij het vraagstuk betrokken, met verschillende opvattingen en belangen;
- Contextueel: het vraagstuk is gesitueerd in een bewegende context, waarin de heersende opvattingen verschuiven of bredere relatiepatronen een rol spelen;
- Psychologisch: het hanteerbaarder maken van het vraagstuk betekent een confrontatie van mensen met eigen overtuigingen en denkbeelden.

Deze vier aspecten hangen met elkaar samen en versterken elkaar. “Taaie vraagstukken kenmerken zich onder andere doordat ze van niemand en van iedereen zijn”²⁰. Voorbeelden van vraagstukken uit ons onderzoek die zich als taaie manifesteerden zijn: fuseren, nieuwe strategische visie ontwikkelen, kernwaarden implementeren, cultuurverandering realiseren, terugdringen ziekteverzuim, verbeteren bedrijfsvoering, bouwen van een nieuw pand, nieuw business model implementeren of zoiets ogenschijnlijk kleins als het aanschaffen van een video conferencing systeem.

5. Resultaten uit ons onderzoek

De resultaten uit ons onderzoek hebben we opgeknipt in twee onderdelen. Het eerste onderdeel beschrijft wat de directeuren zeiden over de factoren diversiteit, dialoog en discipline rond besluitvorming. En het tweede onderdeel beschrijft de belangrijkste drie patronen die directeuren daadwerkelijk ‘in actie’ lieten zien als het ging over besluitvorming rond taaie vraagstukken.

In het kort wat directeuren zeggen over de drie factoren. Diversiteit is een factor die een dilemma in zich herbergt, men vindt het relevant maar tegelijkertijd ook weer niet doorslaggevend. Als het over dialoog gaat, dan zijn er voor directeuren goede redenen om niet te bespreken waar het wel over moet gaan om tot een effectief besluit te komen. En tenslotte als het gaat over discipline, dan staat er in de schaduw van elk formeel overleg een informeel overleg, en dat beschouwt men niet als ineffectief, maar eerder als gewenst.

De geïnterviewde directeuren zien diversiteit als een factor die de kwaliteit van besluitvorming positief beïnvloedt, met als reden dat er verschillende meningen op tafel komen. En daarnaast omdat diversiteit balans in het team brengt. Maar ondertussen mag diversiteit niet leiden tot te grote directieteams en kan het de snelheid van besluitvorming negatief beïnvloeden. En ziet men diversiteit niet als doorslaggevend in besluitvorming, maar eerder als een ‘*nice to have*’.

Uit ons onderzoek blijkt dat directeuren diversiteit als relevant zien, maar tegelijkertijd als lastig. Het maakt de besluitvorming bijvoorbeeld minder slagvaardig, was een veelgehoorde opmerking. Een voorbeeld van een opmerking over diversiteit in persoonskenmerken in het team: “vrouwen voegen iets anders toe aan besluitvorming, meer emotie en dat helpt soms”. Of: “diversiteit is ok, maar het mag niet leiden tot te grote teams”. Interviewer: “Hoe groot is te groot dan?” Antwoord: “Ach dat maakt eigenlijk niet uit: ik heb eens met 10 gelijkgestemden een projectteam gevormd en dat liep als een trein”. Deze selectie van opmerkingen is illustratief voor het algehele beeld dat diversiteit als relevant wordt beschouwd, maar als een ‘*nice to have*’ om het besluitvormingsproces effectief te maken.

²⁰ ‘Plezier beleven aan taaie vraagstukken’, H. Vermaak, 2009

Het creëren van een open dialoog blijkt lastig te zijn. Uit de interviews blijkt dat directeuren goede redenen hebben om niet te bespreken waar het wel over moet gaan om tot een effectief besluit te komen over een taai vraagstuk. Een open dialoog vonden we in de interviews vooral terug in de informele overleggen. Aan de bestuurstafel lijken directeuren eerder de ‘rol’ te vervullen die van hen wordt verwacht of die de functie schijnbaar impliceert. Toch wordt een open dialoog als een belangrijke succesfactor gezien voor de effectiviteit van besluitvorming.

Bij een open dialoog gaat het over in gesprek zijn met elkaar en de mate waarin dit een open gesprek is. Kwalificaties die horen bij een open dialoog zoals op de man af vragen wat iemand er van vindt, zeggen wat je denkt, in gezamenlijkheid besluiten, begrip en vertrouwen creëren door standpunten te delen, tijd hebben voor de dingen die er echt toe doen, vinden we met name terug in de informele overleggen. Dit blijkt uit het draaien van een query op de variabelen ‘communicatie’ en ‘informeel’. Dit maakt het interessant wat de kenmerken zijn van dergelijke informele overleggen. Het informele overleg verschilt van het formele doordat er geen agenda is, de secretaresse en externen ontbreken en men het besef heeft dat er ook echt tijd is om de belangrijke zaken te bespreken. Blijkbaar vinden directeuren het dus lastig in reguliere overleggen te bespreken waar het echt om gaat. Toen we hier op doorvroegen in de interviews kregen we goede redenen te horen, zoals: “ik kan tijdens een formeel overleg niet vragen naar de individuele belangen”, “dat haar standpunt onjuist is kan ik haar beter onder twee ogen vertellen”. Doordat directeuren blijkbaar dus niet alles kunnen zeggen in een formeel overleg, heeft men informele overleggen nodig waar blijkbaar andere spelregels voor gelden.

Als onderzoekers noemen we dit de paradox van de ‘beleefde tijd’, aan de bestuurstafel spelen directeuren de rol die van hen blijkbaar wordt verwacht. Voorbeelden: “ik ben de voorzitter, dus moet ik eerst ruimte geven aan de anderen”, of “we hebben een collegiaal bestuur dus we moeten met een mond naar buiten toe praten”, of “uiteindelijk heb ik de laatste stem, maar die gebruik ik nooit”, of “in een professionele omgeving als de onze moet ik ruimte geven aan ideeën en dat betekent dat ik mijn eigen mening nog even niet deel”, of “we hebben net een fusie achter de rug, ik moet me eerst bewijzen in deze nieuwe directiesamenstelling”. Allemaal veronderstellingen die er voor zorgen dat directeuren zich niet uitspreken over wat zij daadwerkelijk denken als men in een formeel overleg zit. Dit denkproces en de veronderstellingen worden niet openbaar gemaakt of getoetst en dat directeuren dit niet doen deelt men ook niet.

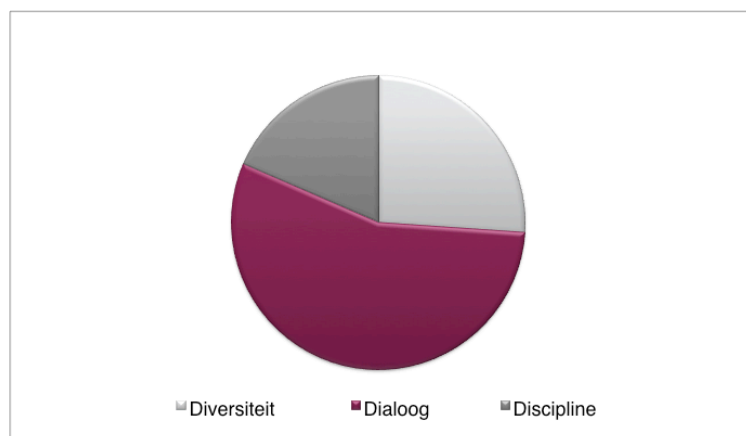
Kortom een open dialoog wordt als belangrijke succesfactor gezien voor de effectiviteit van de besluitvormingsprocessen. Maar het realiseren van een open dialoog is lastig vanwege goede redenen die directeuren hebben waardoor belangrijke informatie onbespreekbaar blijft. Dit gedrag om bepaalde zaken onbespreekbaar te maken is volgens Chris Argyris het gevolg van een defensieve reflex. Argyris komt op basis van vele internationale onderzoeken tot de volgende verklaring. Als we iets als spannend of bedreigend ervaren gaan we verdedigen, proberen we controle terug te winnen, ons eigen gelijk te halen en gezichtsverlies bij onszelf en de ander te beperken. Dit zijn hele natuurlijke reflexen die ons helpen te overleven in bedreigende situaties, ook als deze aan de bestuurstafel ontstaan. Tegelijkertijd weerhouden deze reflexen een succesfactor als een open dialoog om tot effectieve besluitvorming te komen.

Discipline is in het onderzoek gedefinieerd als: productief omgaan met de beschikbare tijd. En als het gaat over discipline blijkt dat er in de schaduw van elk formeel overleg, een informeel overleg staat. En formeel overleg bleek eerder is meer ‘beleefde tijd’, dan productieve tijd. Informele overleggen zijn zodoende ook veelal geïnstitutionaliseerd: bila, benen-op-tafel sessies, free format meeting, koffiesessies. De tijd die het extra informele overleg kost, wordt niet als ongewenst gezien. Geïnterviewden geven echter wel aan dat het formele besluitvormingsproces efficiënter kan.

Uit de interviews blijkt dat er over het algemeen veel belang wordt gehecht aan gestructureerd vergaderen: vaste agenda, binnen de tijd, goed voorbereid, goede vastlegging van besluiten en acties. Opvallend is wel dat formeel en informeel overleg beide een belangrijke rol in het besluitvormingsproces spelen. Het antwoord op de waaromvraag ligt in lijn met de bevindingen bij open dialoog. Achter de gesloten deuren kan gewoon op de man af gevraagd worden wat men nou echt van iets vindt. Dit noemen we eufemistisch: investeren in de relatie. Dus gaat men samen een hapje eten, een dagje zeilen en organiseert men informeel overleg: de benen-op-tafel-sessies, koffiedrink meeting, het free format MT, om er maar een paar te noemen. Gewenst resultaat: het blijft leuk, men bouwt een relatie op, men krijgt verbinding met elkaar, en heeft plezier. Maar het kost ook extra tijd en de formele meetings zijn niet meer dan beleefde tijd, een ‘rituele dans’, met als achtergrondstemmetje bij veel directeuren ‘kan dit niet efficiënter’.

Als deze ‘rituele dans’ wordt besproken dan komen er waardevolle tips op tafel die de efficiency zouden kunnen verbeteren van de formele meetings: vaste agenda, aantekeningen maken van alle acties en besluiten, feiten inbrengen, procedures aanscherpen. Wat voor de hand ligt, namelijk het uitspreken wat men denkt om zodoende valide informatie op tafel te krijgen, doet men niet om goede redenen. Het informeel overleg blijft echter bij het nadenken over het verhogen van de efficiency buiten schot. Formeel vergaderen kost 30 miljard. Wat kost het informeel overleg? In de schaduw van ieder formeel overleg staat in ieder geval een informele. De kosten zouden zodoende mogelijk verdubbeld kunnen worden naar 60 miljard euro?

Het tweede onderdeel van ons onderzoek: wat doen directeuren daadwerkelijk als ze een besluit moeten nemen over een taai vraagstuk? Diversiteit, open dialoog en discipline spelen in ieder geval tijdens het ‘praten over’ de effectiviteit van besluitvormingsprocessen een belangrijke rol. Gevraagd naar factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van de eigen besluitvormingsprocessen werden kwalificaties die samenhangen met een open dialoog het meest genoemd door de directeuren, zoals onderstaand plaatje laat zien.



Maar wat laten directeuren in actie zien? Helpt deze kennis om besluitvormingsprocessen beter te laten verlopen? Aan de hand van de Critical Incident methode hebben we het besluitvormingsproces rond 27 taai vraagstukken in retrospectief gefilmd. We stelden directeuren vragen als: wat deed je, wat dacht je daarbij, wat zei je, wat was het resultaat, enzovoort. De Critical Incident methode gaf ons inzicht in de logica van het gedrag van directeuren, de goede redenen om te doen wat men doet. En deze goede redenen maken dat men soms met elkaar in een vicieuze cirkel terecht komt die lastig te doorbreken is. Zo'n cirkel noemen wij een tredmolen. De tredmolen geeft de dynamiek weer tussen twee hiërarchische niveaus, bijvoorbeeld tussen de statutair directeur en zijn managementteam. Een voorbeeld van een tredmolen. Overtuiging van een directeur: mijn MT-leden zijn passief en moeten meer initiatief nemen. Gedrag directeur: afwachten en als er niets komt zelf actie nemen. Overtuiging MT-lid: zie je wel hij geeft geen ruimte. Gedrag MT-lid: ik wacht even af want hij zal wel weer zelf met een voorstel komen. Waardoor de directeur wordt bevestigd in zijn idee dat het MT afwachtend is en hij wel het voortouw moet nemen anders gebeurt er niets.

In dit voorbeeld is te zien dat de eigen bijdrage van de directeur aan de passiviteit een blinde vlek kan zijn, hij krijgt immers zijn eigen gelijk - mijn mede directielid vertoont geen initiatief - bevestigd. Het klassieke voorbeeld dat druk tot tegendruk leidt. Sturend gedrag roept passiviteit op waardoor de directeur in de reflex van sturend gedrag schiet. Men wordt bevestigd in de eigen overtuiging en daardoor ziet men niet welke rol men zelf speelt in het in stand houden van de tredmolen. De tredmolens zijn gebaseerd op interpretaties van onze kant gebaseerd op een besluitvormingsproces rondom een taai vraagstuk. Ter validatie hebben we de tredmolens aan de geïnterviewden voorgelegd en gevraagd of ze de tredmolen herkenden. We hebben op onze vraag drie type reacties gekregen:

- “De basis voor deze tredmolen is te beperkt want jullie baseren je maar op 1 taai vraagstuk”;
- “Interessante spiegel, maar ik weet nog niet of het zo ook werkt bij ons”;
- “Tja...ik doe dus zelf iets waardoor het ongewenste resultaat in stand wordt gehouden”.

De belangrijkste conclusie van ons onderzoek is dat wij door het analyseren van 27 taai vraagstukken drie patronen, zogenaamde archetypes, hebben gevonden die een besluitvormingsproces kunnen belemmeren. Bij de uitwerking per archetype laten wij zien

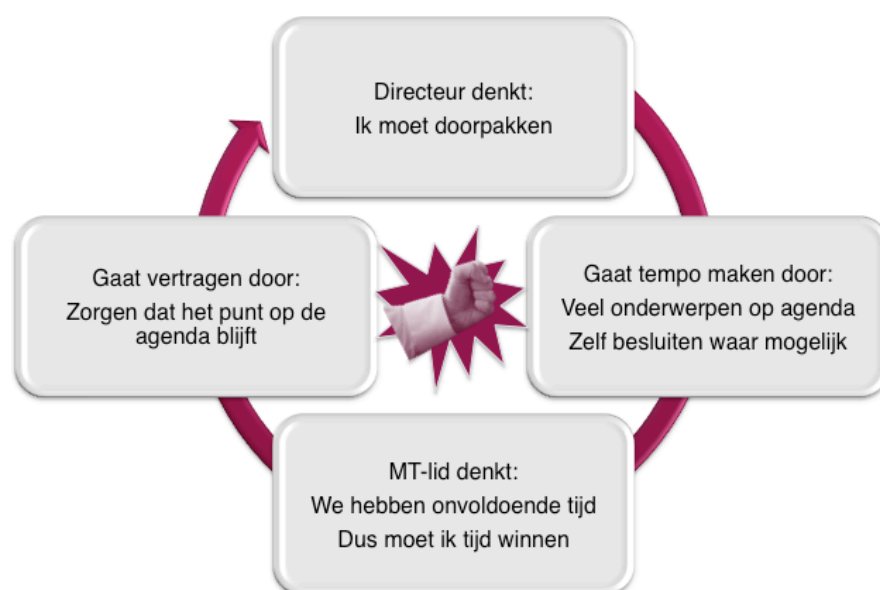
wat een directeur zelf doet om dit patroon in stand te houden, terwijl het juist zijn intentie is het patroon te doorbreken!



De belangrijkste drie patronen c.q. archetypes die we in ons onderzoek vonden zijn:

- Doorpakken: dit archetype gaat over tempo maken, niet te lang aarzelen met het nemen van een besluit want dan word je door de markt, klant, regelgeving ingehaald;
- Feiten op tafel: dit archetype gaat over focus op rationaliteit in het besluitvormingsproces. Feitelijke informatie boven tafel krijgen. Metafoor van de ladder: op de bovenste trede bevinden zich de interpretaties, onderaan de ladder de feitelijke informatie waar iedereen het over eens kan zijn;
- Aansturen op een gedragen besluit: gaat over de overtuiging dat een besluit alleen een besluit kan zijn als het wordt gedragen door relevante anderen.

Archetype 1: hoe doorpakken kan leiden tot vertraging



Toelichting

1. De directeur heeft goede redenen om haast te maken. Bijvoorbeeld vanwege de economische situatie, een taakstelling vanuit de overheid, het verliezen van een grote

order, of hij is aangesteld om schoon schip te maken en moet snel resultaat laten zien aan de aandeelhouders. Het kan ook zijn dat hij het een belangrijke kwaliteit van een besluitvaardige leider vindt om niet te treuzelen maar door te pakken: "doorpakken en niet met jan en alleman rekening houden, dat is wat van mij wordt verwacht in deze rol";

2. Hij doet dingen die er voor moeten zorgen dat de anderen ook druk ervaren. Dit doet hij door bijvoorbeeld veel punten op de agenda te zetten, veel meetings te plannen, veel zelf te besluiten, alternatieven uit te sluiten, want geen tijd voor verder onderzoek;
3. Het gevolg is dat de ander de boodschap "er is geen tijd" ontvangt en daardoor overtuigt raakt van het idee dat er ook inderdaad onvoldoende tijd beschikbaar is. Dus probeert hij tijd te winnen want... en dan volgen er verschillende redenen. Bijvoorbeeld, hij kan de consequenties niet overzien, wil zijn eigen belang veilig stellen, want bij sommige besluiten wordt hij niet eens betrokken;
4. Dus wat het MT-lid doet is tijd winnen voor een besluit door te vertragen. Door bijvoorbeeld te zorgen dat het punt op de agenda blijft, of ook meerdere punten toe te voegen;
5. Het gevolg is dat de directeur nog meer druk ervaart om haast te maken: als IK niet doorpak gebeurt er niets en zijn reflex zal zijn dat hij verder de druk opvoert.

Archetype 2: hoe focus op feiten kan leiden tot onvoldedige informatie



Toelichting

Dit archetype gaat over de overtuiging dat beslissingen pas genomen kunnen worden als men over voldoende feitelijke informatie beschikt en over de veronderstellingen dat het verstorend werkt in een besluitvormingsproces als je interpretaties gaat delen, terwijl je de feiten nog niet

op een rij hebt. Uitspraken die dit onderstrepen zijn: “ik draag zorg voor de rationele kant van het besluitvormingsproces”, of “eerst moeten alle feiten bekend zijn”.

Het viel ons tijdens het bespreken van de taaie vraagstukken op dat betreffende directeuren informatie voor zichzelf hielden. Daarna gevraagd kwamen ze met de volgende goede redenen die allen te maken hebben met het bewaken van de rationaliteit van het besluitvormingsproces.

1. Goede redenen om informatie nog niet te delen zijn:
 - Als ik mijn eigen interpretatie bloot geef dan beïnvloed ik de uitkomst en dat wil ik niet want dan krijg ik de feiten niet boven tafel;
 - Mijn eigen informatie is gekleurd, te weinig feitelijk onderbouwd (dus ik voldoe niet aan mijn eigen criterium);
 - Ik weet niet zeker of ik gelijk heb dus ik wil eerst horen van anderen wat ze er van vinden.
2. Dus de directeur vraagt om informatie bij de ander maar deelt zijn eigen inzichten niet
3. Het MT-lid heeft een vermoeden dat inzichten, interpretaties niet worden gedeeld. Dat informatie onder tafel blijft;
4. Hij gaat spiegelen, houdt ook zijn interpretaties achter want: “niet voldoende feitelijk onderbouwd” of “te gekleurd”, enzovoort. Dezelfde soort redenen komen terug;
5. Waardoor de directeur bevestigd wordt in zijn vermoeden dat niet alles op tafel ligt en dus door gaat met vragen stellen waar vervolgens weer ontwijkend op gereageerd wordt met “moeten we nog uitzoeken”, “laten we eerst de werkgroep resultaten afwachten”.

Wanneer gaan ze wel hun inzichten delen? Precies, als ze over meer feitelijke informatie beschikken.

Archetype 3: hoe aansturen op een gedragen besluit kan leiden tot weerstand



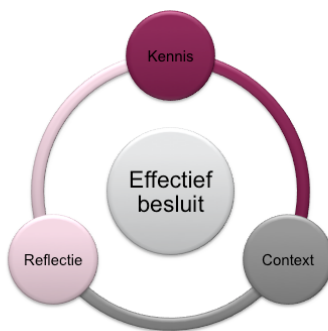
Toelichting

Dit archetype gaat over de veronderstelling dat een besluit alleen een besluit is als het gedragen wordt. Dus ligt de focus op het creëren van draagvlak met weerstand als gevolg waardoor wordt aangetoond dat het creëren van draagvlak lastig is maar wel noodzakelijk

1. “Top down aanpak werkt niet”. Bij doorvragen kregen wij te horen dat het besluit dan niet wordt gedragen en dit is met name relevant bij “ons type organisatie”. En dit zeiden heel veel verschillende type organisaties: van kinderdagverblijf tot internationaal accountskantoor;
2. De directeur gaat zijn argumenten herhalen en de tegenargumenten weerleggen. Veel *one-way* communicatie. Heeft dit niet het gewenste effect dan organiseert hij een informeel overleg;
3. De ander denkt: “De directeur blijft toch bij zijn eigen standpunt, dus ik moet wel tijd hebben om mijn eigen standpunt veilig te stellen”;
4. De ander gaat als logische reactie ook pleiten: volhouden in de discussie door tegenargumenten te formuleren. Heeft dit niet het gewenste effect dan organiseert het MT-lid uitstel door in te gaan op de uitnodiging zaken nog eens informeel te bespreken op een ander moment
5. De directeur labelt dit ‘volhouden’ als weerstand, waardoor hij bevestigd wordt in zijn idee dat een ‘top down’ aanpak niet werkt en dat draagvlak creëren nodig is en tijd kost. Hoeveel tijd, vroegen wij aan een van de CEO’s uit ons onderzoek: “bij ons type organisatie...nou zeker zo’n jaar of 4”.

6. Een doorkijk naar mogelijke interventiepunten

Hoe doorbreek je de cirkel? Als patronen als ongewenst worden gezien is het tijd ingesleten patronen onder ogen te zien. Dus niet: “ach zo werkt het hier nou eenmaal”, maar “ik heb het gevoel dat we ineffectief bezig zijn en in kringetjes lopen met elkaar”. Wat je vaak ziet is dat als besluitvorming niet meer goed verloopt en alle investeringen in het informeel overleg niet het gewenste effect hebben, de oplossing wordt gezocht in interventies die te maken hebben met communicatie: heisessie met een externen waarin je leert communiceren, coaching van teams of individuen. Allemaal vanuit het idee dat het gedrag veranderd moet worden of een nieuwe vaardigheid moet worden aangeleerd. Uit ons onderzoek en de literatuur halen wij drie mogelijke interventiepunten die kunnen helpen om de vicieuze cirkels (tredmolens) te doorbreken. Verder onderzoek is nodig om de effectiviteit van deze interventiepunten te onderzoeken. In ons onderzoek vielen de interventiepunten buiten de scope. De volgende drie interventiepunten zijn mogelijk:



Kennis

Bekijk de werkelijkheid eens met andere ogen. We zijn geneigd te geloven wat we al dachten, dus zoeken we in de feiten naar een bevestiging van wat we al dachten. Interventies op kennisniveau hebben tot doel een extra informatielaag toe te voegen. Zorg dat de ‘facts & figures’ van verschillende bronnen komen. Nodig bijvoorbeeld aan de bestuurstafel andersdenkenden uit, mensen die vanuit een andere achtergrond (professie of organisatie) met andere interpretaties komen van de feiten en de cijfers. Zo nodigt een kinderopvangorganisatie regelmatig kinderen van de bso (buitenschoolse opvang) uit om aan te sluiten bij het managementteamoverleg met als doel het vanzelfsprekende en de ongeschreven regels ter discussie te laten stellen.

Context

Wat in de structuur, processen, procedures maakt dat besluitvorming niet effectief verloopt? Een recent klantvoorbeeld: directieleden die van elkaar vinden dat de ander niet goed functioneert waardoor besluitvorming stagneert. Dan kun je proberen de beelden over elkaar te veranderen met praten, met coaching, met heisessies over samenwerking, met feedback organiseren. Maar in dit geval - beide bestuursleden werkten al jaren samen en hadden dus veel voorbeelden om het eigen gelijk te staven - werkte het beter om de organisatiestructuur aan te passen en een management charter op te stellen met daarin de taken en verantwoordelijkheden en de prestatie-indicatoren.

Reflectie

Maar dan niet op de hei, maar in actie aan de vergadertafel. Het is onze overtuiging dat in doen meer informatie zit dan in praten over gedachten. Omdat we achteraf vaak wel weten wat we ook hadden kunnen doen, maar dan hebben we inmiddels allemaal goede redenen bedacht waarom het niet kon op dat moment. Doel van deze interventie is herkaderen, het veranderen van je veronderstellingen zodat nieuwe inzichten ontstaan en besluitvorming slimmer effectiever wordt. Dit is tevens de meest lastige interventie. Je gaat op zoek naar overtuigingen die je gedrag sturen en die zorgen dat je iets anders doet dan je zegt dat je doet. Daar ben je je vaak niet van bewust, maar het is wel iets dat je jezelf in actie kunt aanleren. Bijvoorbeeld door eigen gedachten, overtuigingen te toetsen door ze uit te spreken. Doel is bewustzijnsverruiming te creëren waardoor nieuwe oplossingen mogelijk worden. Niet voor niets spreken we bij taaie vraagstukken over ‘buiten bestaande kaders treden’. Intuïtief weten we dat bestaande kaders vaak niet toereikend zijn

Alle drie de interventies beginnen met patroonherkenning. Wat zijn de ingesleten patronen waar je in besluitvormingsprocessen last van hebt en die je wilt doorbreken? In welke tredmolen zit je als bestuur? Dit vraagt van directeuren de kunst om de eigen blinde vlek te (willen) zien.