

MANAGEMENTFICHE

EFFECTIEVE BESLUITVORMING

DEFINITIE EN SITUERING

Een effectief besluit lost het probleem niet alleen effectief op, het genomen besluit moet ook aanvaardbaar zijn voor wie het moet uitvoeren.

De besluitvorming in vergaderingen verloopt niet altijd efficiënt. Er wordt te snel naar een oplossing toegewerkt of er wordt te lang gewacht. Hierdoor ontstaat er ontevredenheid bij de groepsleden en verliest de groep het eigenlijke probleem uit het oog. Een oplossing voor deze inefficiëntie is meer aandacht te hebben voor het uitwisselen van beschikbare informatie en meningen, dus om meer probleemgericht te zijn.

EFFECTIEVE BESLUITVORMING IN GROEP

Er zijn twee criteria om de besluitvorming in groep te beoordelen op effectiviteit, twee criteria die ook in overweging genomen kunnen worden bij de keuze om een oplossing in groep te zoeken en niet individueel. Het gaat over de *kwaliteit* van een besluit en de *aanvaardbaarheid* ervan. Maier vatte dit samen in volgende formule:

$$ED = Q \times A.$$

Een effectief besluit (ED) vereist volgens hem zowel kwaliteit (Q) als aanvaarding (A). Deze twee elementen verwijzen naar de twee basisdimensies van een groep: taak en relatie.

- De kwaliteit verwijst naar puur objectieve en onpersoonlijke aspecten van een besluit. Het heeft te maken met de taakdimensie, die verwijst naar de opdracht die de groep te vervullen heeft. De keuze een beslissing in groep te nemen, heeft te maken met kwaliteitsoverwegingen. Door verschillende mensen bijeen te brengen - met elk eigen informatie, deskundigheid, ervaring en wijsheid – stimuleer je ieders inbreng en worden ieders bijdragen getoetst, wat de kwaliteit ten goede komt.
- De aanvaarding heeft te maken met de gevoelens van degenen die het besluit moeten uitvoeren. Het is een element van de relatiedimensie, die verwijst naar de interne omgeving van de groep:

de groepsleden en hun relaties. De keuze een beslissing in groep te nemen, heeft ook met dit element te maken. Door mensen te laten deelnemen aan het besluitvormingsproces en er inzicht in te geven (verloop, voor en tegen, afweging), bevordert je de acceptatie van de eindbeslissing, wat de uitvoering ervan ten goede komt.

- Beide elementen zijn evenwaardig in het proces van besluitvorming, vandaar het x-teken. Als je één van beide elementen verwaarloost, daalt de effectiviteit van het besluit sterk. De impact van aanvaarding is niet voor elk probleem hetzelfde. Toch is het aan te raden in alle besluitvormingsprocessen met dit aspect rekening te houden, want door ermee rekening te houden, beïnvloed je de motivatie en de attitudes van de werknemer, wat op zijn beurt het werk ten goede komt.
- De voorzitter speelt in het besluitvormingsproces een belangrijke rol. De mate waarin op een constructieve manier met de groepsverschillen wordt omgegaan, bepaalt of de interactie bijdraagt tot de kwaliteit van de beslissing. De voorzitter moet ook rekening houden met het aanvaardingsaspect, vóór een groep wordt samengesteld en een beslissing wordt genomen.

PROBLEEMGERICHT VERSUS OPLOSSINGSGERICHT

Je kan de kans op een effectief besluit vergroten door probleemgericht te werken. Door meer aandacht te geven aan het probleem worden nieuwe oplossingen gevonden die beter zijn dan de reeds gekende oplossingen, zowel op het vlak van kwaliteit als op het vlak van aanvaarding.

Mensen zijn meestal eerder oplossingsgericht. We hebben de neiging de eerste de beste oplossing te kiezen of als er reeds een aantal alternatieven beschikbaar zijn, kiezen we een van die oplossingen. Nieuwe ideeën worden veroordeeld voor ze onderzocht worden. Dit heeft te maken met de taakspanning die ontstaat als we met iets geconfronteerd worden dat een oplossing vraagt. We willen zo snel mogelijk van deze spanning verlost

MANAGEMENTFICHE

EFFECTIEVE BESLUITVORMING

worden. Er komt op die manier geen zoekproces op gang. Relationele spanningen ontstaan, omdat ieder zijn eigen oplossingen probeert te verkopen aan de anderen.

Om probleemgericht te werken moet eerst de probleemsituatie verkend worden. Dit zorgt ervoor dat elk groepslid hetzelfde vertrekpunt heeft. Dan pas wordt het probleem van verschillende invalshoeken bekeken en worden oplossingen gezocht. Meningsverschillen vormen hier geen bedreiging, maar zijn een uitdaging om creatief en inventief te zijn. Creativiteit komt immers voort uit een optimaal niveau van frustratie, confrontatie tussen ideeën. De voorzitter heeft hier de taak minderheids-standpunten de kans te geven voldoende aan bod te komen, want dat stimuleert de discussie en zet aan tot reflectie. Bij de keuze van een oplossing wordt niet alleen met feiten rekening gehouden, maar ook met de gevoelens omtrent die oplossing. Voorwaarde voor probleemgerichtheid is wel dat de groepsleden concrete bijdragen leveren en ook hun mening geven.

DE ROL VAN CREATIVITEIT

Om probleemgericht te werken is het nodig het proces van het verzamelen van ideeën te scheiden van de evaluatie van de ideeën, want door onmiddellijk te evalueren wordt het proces van ideeën genereren verhinderd. Bij het vinden van nieuwe ideeën speelt onze creativiteit een belangrijke rol. We moeten de associaties die we op basis van vroegere ervaringen gelegd hebben losmaken en andere combinaties van gegevens maken. We gebruiken voor creatieve ideeën wat we al weten, maar maken er nieuwe gehelen mee door onze kennis los te maken en weer samen te leggen. De voorzitter heeft ook hier een rol in het ondersteunen van het proces. De voorzitter moet niet zozeer controle houden over het proces op basis van allerlei vergadertechnieken, maar wel zorgen dat er een participatief en creatief proces tot stand komt waarin de groep samen iets nieuw creëert.

BIBLIOGRAFIE

- Buelens, M. (1992). *Management en effectieve organisatie*. Tielt: Lannoo.
- Buelens, M. (1994). *Management: een andere inleiding*. Tielt: Lannoo.
- Maier, N.R.F. (1963). *Problem solving discussions and conferences*. USA: Mc Graw-Hill Book Company.
- Wierdsma, A.F.M. (1993). Groepsdynamiek: procesaspecten van de communicatie in kleine groepen. In: C.J.J. Korswagen (Red.), *Drieluik mondelinge communicatie. III. Doeltreffend leiding geven en deelnemen aan informatie-, discussie- en vergaderbijeenkomsten (tweede druk) (p. 23-62)*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.