



## GROEPSBESLUITEN

Lange tijd heerste de gedachte dat binnen een goed team alle teamleden het met elkaar eens moeten zijn. Het idee dat iedereen binnen het team het met elkaar eens is, of in ieder geval niet oneens, geeft de leidinggevende en het team zelf een misleidend gevoel van efficiëntie. Wat is de achterliggende gedachte van deze misleidende aanname dat bij groepsdenken iedereen het met elkaar eens moet zijn?



- A. Er is zo'n krachtige leider in het team dat de teamleden ervan uitgaan dat deze leider precies weet wat hij doet. Hierdoor bestaat de neiging dat de overige teamleden het gevoel krijgen 'wie ben ik om er tegen in te gaan?' Deze aanname leidt langzaam tot het verder uit elkaar groeien van leider en team, met alle gevolgen van dien.
- B. Binnen het team is een dusdanige zelfverzekerdheid opgetreden dat het gevoel bestaat dat er niets fout kan gaan en men daardoor blind raakt voor eigen onvolkomenheden of fouten. Teams kunnen zo stap-voor-stap een eerder behaald kwaliteitsniveau verliezen.
- C. De verstandhouding binnen het team is dusdanig er weinig interesse bestaat in een ander en dat men enkel op de eigen 'winkel' past. Teamleden helpen niet mee met het maken van teambesluiten omdat het alleen maar tijd en energie kost. Wanneer een besluit is genomen, gaan de teamleden toch door op de oude weg. Het mag duidelijk zijn dat een dergelijke manier van werken weinig resultaat zal opleveren.

Hoe ontwijk je deze vormen van groepsdenken en zorg je ervoor dat je gedragen afspraken krijgt die WEL uitgevoerd worden? Herodotus (484 v Christus) dacht hier ook al over na: hij wilde bijvoorbeeld onderzoeken of besluiten die de groep nuchter had genomen ook genomen werden wanneer de groep dronken was (en remmingen van groepsdenken wegvielen). In iets minder rigoureuze vorm hebben diverse teamleiders wel verschillende mogelijkheden bedacht om ervoor te zorgen dat besluiten niet klakkeloos worden aangenomen en het team er zeker van is dat het besluit ook het juiste besluit is. Deze teams zijn juist bezig om tegengeluid duidelijk te horen te krijgen en zoeken naar mogelijke nadelen van een besluit. Wanneer alle nadelen en voordelen boven tafel zijn, wordt het duidelijker voor iedereen waarom het besluit genomen wordt (cq aangepast).

Een ander aspect bij teambesluiten is het verschil tussen consensus en compromis. Deze begrippen worden nogal eens door elkaar gehaald. Vaak wordt bij groepsbesluiten gezegd dat iedereen 'een beetje water bij de wijn moet doen'. Hiermee wordt bedoeld dat niet iedereen kan krijgen wat hij/zij wil, en dus een compromis moet sluiten. Nu weet ik niet of u een wijnkenner bent, maar water in de wijn is niet fijn. Maar stelt u zich eens voor dat het een paar keer achter elkaar van u gevraagd wordt een compromis te sluiten, en u aangelengde wijn moet drinken in plaats van de wijn die u gekozen zou hebben? Voelt u zich dan nog serieus genomen? Compromissen sluiten levert meestal alleen resultaat op voor de korte termijn. Het nadeel is dat besluitvorming op langere termijn steeds lastiger wordt.

Consensus besluiten worden op een andere manier genomen. Men gaat uit van een 70/100 verhouding: om een goed teambesluit te krijgen, ben je het als teamlid minimaal 70% eens met het besluit, maar je gaat wel 100% voor het besluit dat genomen wordt. In dergelijke teams



begrijpt men dat niet alle teamleden het 100% eens kunnen zijn met alle besluiten die genomen moeten worden. Zij spreken af dat ieder teamlid het in ieder geval 70% eens is met een te nemen besluit. De enige reden dat een besluit in een dergelijk team niet doorgaat is dat een teamlid een gegronde reden tegen heeft (en het dus minder dan 70% eens is met het te nemen besluit). Dit wordt dan opnieuw in het team besproken en er wordt naar nieuwe mogelijkheden gezocht. Deze manier van besluiten nemen vraagt om een leider die dit proces kan begeleiden. En het vergt ook een professionele houding van alle teamleden.

Niet eenvoudig en een vaardigheid op zich, maar met resultaat op zowel korte als lange termijn.

Succes met de toekomstige besluiten!