

BOB-model, voor goede besluitvorming

Als manager, leidinggevende of projectleider een besluit nemen is niet moeilijk. Maar hoe kom je tot een gedragen besluit dat ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd? Hoe breng je structuur aan in de wir war van meningen, gedachten en ideeën uit de groep waar je verantwoordelijk voor bent?

Door te werken met het BOB-model ontstaat, rust, structuur, wordt eenieder gehoord en laat je geen ideeën liggen. Je haalt op een prettige en efficiënte manier het maximale uit de groep.

Het BOB-model is ontwikkeld door Robert Bales en Fred Strodbeck en splitst de besluitvorming in de volgende drie fasen:

1. **B**eeldvorming;
2. **O**ordeelsvorming;
3. **B**esluitvorming.

1. Beeldvorming (wat weten we?)

Vaak blijken mensen tot vergelijkbare conclusies en besluiten te komen, als ze over dezelfde informatie beschikken. Het doel van deze fase is om ervoor te zorgen dat alle deelnemers die bij de besluitvorming zijn betrokken over alle relevante informatie beschikken. Het is daarbij de kunst om zo min mogelijk informatie te laten liggen.

In deze fase staat daarom het vergaren van informatie centraal. Bevraag de medewerkers, projectleden of managers voor wie je verantwoordelijk bent. Daarbij is het niet de bedoeling om een discussie met elkaar te hebben, maar om zoveel mogelijk informatie boven tafel te krijgen. Zoek vervolgens naar de feiten en verbanden achter deze feiten. Wederom: het gaat erom dat dit zo objectief mogelijk wordt uitgediept. Mensen die een mening hebben over de feiten moeten even wachten. Wel kunnen beelden worden uitgewisseld over gedachten, ideeën en mogelijkheden. Maar ook daarin geldt dat een discussie hierover (bijvoorbeeld over de vraag: wat voor beslissing moet worden genomen?) achterwege moet blijven.

De fase wordt afgesloten als de informatie uitputtend is opgehaald. In complexe trajecten kan het daarbij nodig zijn om een tijdslimiet te stellen waarbinnen informatie wordt opgehaald die van belang is voor de uiteindelijke besluitvorming en waar deze uiteindelijk op gebaseerd zal zijn. Dat kan op zichzelf al een belangrijke bijdrage leveren aan het komen tot besluitvorming omdat besluitvormingsprocessen vaak worden uitgesteld in afwachting van nadere informatie en daarmee de grip op het proces wordt kwijtgeraakt.

2. Oordeelsvorming (wat vinden we ervan?)

Mensen komen tot een oordeel op basis van diepere overtuigingen, ideeën, maar ook praktische ervaringen en gedachten over de effectiviteit van beslissingen. In deze fase worden deze referentiekaders uitgewisseld.

In deze fase wordt de betrokkenen naar hun oordeel gevraagd. Een ieder krijgt de vraag wat hij of zij vindt op basis van de gegevens die nu voorliggen en welke overtuigingen, ideeën en ervaringen tot dat oordeel leiden. Ook in deze fase is van een discussie geen sprake. Het gaat juist om de rijkheid aan oordelen en het verkennen van de diversiteit hierin. Daarbij zijn de achterliggende

redenen om tot een oordeel te komen interessant. Vaak komen deze overeen. Er ontstaan verbanden tussen de perspectieven waarin argumentatieniveaus kunnen worden onderscheiden. Van belang is om in deze fase niet tot besluitvorming over te gaan. Door de besluitvorming uit te stellen is er ruimte voor deelnemers om zorgvuldig het eigen oordeel te formuleren. De fase wordt afgesloten met een samenvatting van de perspectieven op de voorliggende problematiek en de verbanden daartussen. Bij complexe besluitvorming kunnen beslissingscriteria worden opgesteld waar het te nemen besluit tegenaan kan worden gelegd.

3. Besluitvorming (wat willen we?)

In deze fase wordt tot een besluit gekomen. Dit gebeurt door gezamenlijk een afweging te maken. Aan de hand van beslisriteria kunnen indien nodig de argumenten in volgorde van belangrijkheid worden geplaatst.

Door alle beslisriteria te rangschikken en vervolgens kort te behandelen worden de betrokkenen meegenomen in het proces. Een discussie tussen de deelnemers aan het besluitvormingsproces kan helpen om argumentatie aan te scherpen. Van belang is dat dit wel leidt tot een gezamenlijk standpunt.

Toepassing van het model

Het model kan worden toegepast voor complexe besluitvormingsprocessen, bijvoorbeeld bij grootschalige projecten, maar het kan ook in één vergadering worden toegepast om binnen beperkte tijd met een groep mensen tot besluitvorming te komen. De aanpak vraagt in eerste instantie het geduld om elkaar vragen te stellen en om samen beslisriteria te benoemen, maar leidt uiteindelijk tot een zorgvuldige besluitvorming waarin de rijkheid aan ideeën uit de groep wordt benut en er aandacht is voor de gesprekspartners. Na toepassing van het BOB-model is het besluit daarna door alle deelnemers uit te leggen, inclusief de transparante totstandkoming. Daarbij gaat de besluitvorming over het geheel genomen sneller.