



**Scholingswerkplaats  
voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief**  
#

**SCHOLINGSTRAJECT**

**DE TECHNIEK VAN DE  
'GEDRAGEN BESLUITVORMING'**

[www.bouwenmetmensen.nl](http://www.bouwenmetmensen.nl)

[ingrid@bouwenmetmensen.nl](mailto:ingrid@bouwenmetmensen.nl)



## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

### SCHOLINGSTRAJECT

# DE TECHNIEK VAN DE 'GEDRAGEN BESLUITVORMING'

#### *Inleiding/Visie*

In het samenleven en samenwerken van vandaag, werkt hiërarchische besluitvorming vaak niet meer. Het meest duidelijk is dat in gemeenschappen die juist op basis van gelijkwaardigheid worden gevormd. Maar ook in organisaties waarin functionele beslissingsbevoegdheden worden onderscheiden, is de dagelijkse werkelijkheid zo gecompliceerd geworden, dat een hiërarchisch besluitvormingsmodel niet altijd meer effectief is. Of in scholen, waar de samenwerking tussen leerkrachten, management en ouders eigenlijk vraagt om bewustzijn, onderzoek en gesprek over ieders besluitbevoegdheid.

De vraagstukken verschijnen vaak niet direct als besluitvormingsvraagstukken, maar meestal als conflict, teleurstellingen in de mate van betrokkenheid of gebrek aan openheid voor gesprek. Juist wanneer niet duidelijk is, wie besluitbevoegd is en hoe het besluitvormingsproces er uit gaat zien, ligt angst voor het verlies van de eigen positie of zeggenschap op de loer, en wordt het gesprek vaak vermeden. In woongroepen bijvoorbeeld, kan het streven naar democratie en gelijkwaardigheid, de daadkracht in de weg staan, omdat het gesprek steeds weer opnieuw moet worden gevoerd, met nieuwe leden, over elk detailonderwerp, etc.

De ervaring leert dat de meeste mensen eigenlijk wel genegen zijn, om het belang, de mening en de visie van de ander mee te wegen in besluitvormingsprocessen, maar dat het vaak niet lukt om het hele proces zo vorm te geven, dat die belangen, meningen en visies ook echt recht worden gedaan. De techniek van de gedragen besluitvorming combineert de sterke kanten van verschillende manieren van besluitvorming, en ondervangt de nadelen ervan: democratie waar het voor de oordeelsvorming op zijn plaats is (ieder is mondig en gelijkwaardig), consent waar het werkzaam is in de voortgang van het proces, en persoonlijke besluitvorming waar dat nou eenmaal niet anders kan. Zo ontstaan effectieve besluitvormingsprocessen, die leiden tot door een gemeenschap of organisatie gedragen besluiten.

Deze besluitvormingstechniek onderscheidt zich door:

- Een vernieuwende en verbindende werking in de gemeenschap
- De erkenning van de gelijkwaardigheid (mondigheid) en ongelijkheid (capaciteiten) van mensen tegelijkertijd



## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

- De erkenning dat we in staat zijn om persoonlijke besluitbevoegdheid vrijwillig over te dragen aan een ander, omwille van het gemeenschappelijke proces, en op grond van het eigen oordeelsvermogen over de capaciteiten van die andere mens
- De erkenning dat we in staat zijn om ons persoonlijke besluitvermogen in dienst te stellen van een bovenpersoonlijk belang
- Het inzicht dat de besluitvormingsproces bestaat uit verschillende fasen, die elk een ander proces en een andere verhouding tussen de mensen in de organisatie of gemeenschap vragen.



### *Wat is gedragen besluitvorming?*

De gedragen besluitvorming is een moderne besluitvormingstechniek om tot gedragen besluiten te komen in een gemeenschap of organisatie, die de wilskracht en inzet van mensen vrijmaakt, die de leden sterker met elkaar verbindt en tegelijkertijd een gezamenlijk leerproces tot gevolg heeft. De belangrijkste instrumenten zijn:

- Het instellen van een besluitgroep voor besluiten waarvoor niet één functionaris duidelijk de besluitbevoegdheid heeft, en die het geheel of een groot deel van de organisatie of gemeenschap aangaan;
- De vormgeving van het besluitvormingsproces door een besluitgroep in verschillende duidelijk te onderscheiden en afgesproken fasen: beeldvorming, alternatievenvorming, bezwarenonderzoek op een voorgenomen besluit, en het definitieve besluit
- Het werken met vier categorieën van besluiten, in situaties waar al functies en afspraken bestaan, maar waar de besluitvorming toch niet naar wens verloopt: het zelfstandige besluit, het te melden besluit, het besluit met bezwarenonderzoek en het voorstel waarover een ander mag besluiten.

We spreken van techniek, omdat er daadwerkelijk een bepaalde exactheid in de te nemen stappen nodig is, om tot goede besluitvormingsprocessen te komen. Deze exactheid wordt echter niet van buitenaf aangereikt, maar steeds weer opnieuw innerlijk in het individu en in de gemeenschap als



## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

geheel veroverd. Het onderzoekstraject is erop gericht over die innerlijke exactheid bewustzijn te ontwikkelen, zodat je de techniek vrij kunt toepassen in de praktijksituaties, die steeds weer om een nieuwe creatieve vormgeving vragen.

### Ervaringen met gedragen besluitvorming

De techniek van de gedragen besluitvorming wordt inmiddels actief gebruikt in Woongemeenschap Eikpunt in Nijmegen, woonprojecten Bosveld in Almere, in Coöperatie de Vrije Initiatiefschool/Talander in Zutphen, de Sophiaschool in Oosterwold, in kinderopvang Het Kleine Huis in Amsterdam, in coöperatieve vereniging voor vrij onderwijs, bij Economy Transformers; degenen die het scholingstraject volgden, passen het ook actief toe in de context van hun eigen werk- of verenigingssituatie, o.a. binnen een plaatselijk bestuur van een kerk, verschillende woonverenigingen in Noord-Holland, een zorginitiatief voor dementerende ouderen, projectteams van een woningbouwcorporatie etc.



## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

*Een woonproject-in-wording (A) stond voor de vraag welke gemeenschappelijke ruimten op de toekomstige woonlocatie "gedeeld" zouden kunnen gaan worden met een buurproject (B). De toekomstige bewoners van dit project hadden ook belangstelling om gebruik te gaan maken van de werkplaats, schuur, VOKO (voedselcoöperatie, die gezamenlijk producten inkoopt), etc. Met de techniek van de coöperatieve besluitvorming is, onder begeleiding van Bouwen met Mensen, een besluitgroep ingesteld, en deze kwam via de afgesproken stappen tot een voorgenomen besluit om alle gemeenschappelijke ruimten te delen met project B, vanuit de opvatting dat het nu juist het streven bij het gemeenschappelijk wonen was, om op een sociale manier met elkaar samen te leven. In dit stadium maakt een lid dat net aan het woonproject was gaan deelnemen bezwaar, opgrond van het feit dat de doelstellingen van beide projecten heel verschillend waren. Project A streeft expliciet naar gemeenschapsvorming en kent grote betekenis toe aan de stilte en de stilleruimte. Project B was voornamelijk bezig met ecologisch wonen. In gesprek met leden over dit bezwaar, werd duidelijk dat op grond van de verschillende doelstellingen, de gemeenschappelijke ruimten niet zonder meer konden worden gedeeld, omdat dat in de praktijk problemen zou gaan opleveren. De besluitgroep is uiteindelijk (het hele proces duurde een aantal maanden) tot een nieuw voorgenomen besluit gekomen:*

*Project A bouwt en beheert een gemeenschapshuis waarin in ieder geval is voorzien in een theehuis (woonkamerfunctie voor ledenproject A), een voko (voedselcoöperatie, die gezamenlijk voedsel inkopen), een werkruimte en een gereedschapsruimte. De voko, werkruimte en gereedschapsruimte kunnen door leden van project B gebruikt worden, in goed overleg en tegen een redelijke huurvergoeding. In de ontwerp-fase van deze ruimten zal project A aan project B de gelegenheid bieden mee te denken en wensen aan te geven. Project A streeft ernaar dat op enig moment ook het theehuis gastvrijheid biedt aan leden van project B. Eveneens streeft Project A ernaar dat het beheer van het gemeenschapshuis (steeds meer) in gezamenlijkheid met project B gestalte krijgt.*

*(Bij het schrijven van deze brochure, was het definitieve besluit nog niet genomen). De opbrengsten van dit proces voor de woongemeenschap waren veelvoudig, o.a. de volgende:*

- *Bij het vormen van de besluitgroep kwamen de capaciteiten van leden in beeld: men kon elkaar verder dan gewoonlijk leren kennen; de zorgvuldigheid en het respect waarmee over elkaars capaciteiten werd gesproken, werkte verbindend en vertrouwenwekkend*
- *In het beeldvormingsproces en het bespreken van de alternatieven, werd het voorstellingsvermogen over het toekomstige gebruik en functioneren van de gemeenschappelijke ruimtes aangesproken, en werd verder duidelijk wat er in de gemeenschap aan gezamenlijke en verschillende beelden daarover leefden; men leerde elkaar en het project als geheel verder kennen. Oftewel: het proces werkte gemeenschapsvormend*
- *Een nieuw lid kon, ondanks het feit dat hij het begin van het proces gemist had, toch in het proces worden meegenomen, toen hij bezwaar kon maken tegen het voorgenomen besluit. De projectgroep kon direct haar voordeel doen met de visie.*



## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief



*De kathedraal, Rodin*

### *Doel van het onderzoeks- en scholingstraject*

Het doel van het onderzoekstraject 'Gedragen besluitvorming' is om de deelnemers te leren besluitvormingsprocessen in een gemeenschap of organisatie te leren waarnemen en bijsturen als deelnemer en als procesbegeleider (in opleiding)<sup>1</sup>volgens de bovengenoemde technieken van de coöperatieve besluitvorming.

### *Voor wie?*

Het traject is bedoeld voor ieder die deze techniek wil leren toepassen.

Het aantal deelnemers is minimaal zes en maximaal vijftien.

### *Didactiek*

De didactiek van het onderzoekstraject is wat wij noemen 'de sociale didactiek', waarbij de persoonlijke leerweg onlosmakelijk verbonden is met de leerweg van de ander: de mens leert in deze sociale leerweg van zichzelf, via de ander. Inbreng van de eigen ervaring is daarbij essentieel, evenals het opdoen van praktijkervaring in het begeleiden van processen. Elke deelnemer dient dan ook een

---

<sup>1</sup>In dit traject wordt de basis gelegd voor het procesbegeleider zijn. Verdere scholing daarin kan alleen vanuit de toepassing in de praktijk plaats vinden, met begeleiding ter plekke of in de onderzoekskring gedragen besluitvorming waar ook anderen die de scholing eerder volgden deelnemen.



## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

'stage- of oefenplek' te creëren, waarin hij/zij met de gedragen- besluitvormingstechniek (onder begeleiding) kan oefenen.

Uitgangspunt in onze didactiek is, dat ieder mens al vermogens heeft ontwikkeld en toepast, die moderne samenwerking c.q. besluitvorming mogelijk maken. We maken deze vermogens in de eerste plaats bewust, zodat ieder ze met meer doeltreffendheid kan inzetten. Ten tweede wekken we bewustzijn over het besluitvormingsproces als geheel, zodat ieder met meer bewustzijn aan zo'n proces kan deelnemen, dit proces kan vormgeven en kan onderscheiden welke stappen wanneer wel en wanneer niet aan de orde zijn.

In het onderzoekstraject worden hoofd, hart en handen aangesproken, zodat een integraal leerproces mogelijk wordt. De theorie wordt in denk-beelden aangeboden, met kunstzinnige materialen wordt het besluitvormingsproces ook gevoelsmatig verkend en beoordeeld, en in de praktijkopdrachten wordt het besluitvormingsproces daadwerkelijk geoefend.



### *Achtergrond*

De techniek van de gedragen besluitvorming is door Jan Saal ontwikkeld op grond van zijn ervaringen met besluitvormingsprocessen in verschillende organisaties. Hij heeft de verschillende soorten teleurstellingen die zich bij besluitvormingsprocessen voordeden 'verzameld' en geanalyseerd welke tekorten in het besluitvormingsproces daaraan ten grondslag lagen. Vervolgens heeft hij met behulp van het antroposofische mens- en gemeenschapsbeeld deze besluitvormingstechniek kunnen ontwikkelen. Ingrid Busink van Bouwen met Mensen heeft deze techniek als theorie gedoceerd in Estafette Academie en is de techniek voor het eerst gaan toepassen in processen van gemeenschapsvorming in woonprojecten en nieuwe samenwerkingsinitiatieven, zoals een nieuwe school. Daar ontstond de behoefte bij mensen om hierin te worden geschoold.



# Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

## Bijeenkomsten

### - Instapbijeenkomst(1 dagdeel)

Op de instapavond lichten we het traject toe, onderzoeken we wat verwachtingen en vragen zijn waar we specifiek in het traject op in kunnen gaan, en maken we afspraken over hoe we om willen gaan met de kosten. Indien een introductiecursus ( 2 dagdelen) is gevolgd is deze bijeenkomst optioneel.

- **De vier scholingsbijeenkomsten** zien er ongeveer als volgt uit (2 dagdelen). Afhankelijk van de ontwikkelingen in de groep, passen we thema's of aanpak aan.

#### I Startbijeenkomst:

- o Kennismaking, leerdoelen en –motivatie
- o Theorie deel I: het besluitvormingsproces in de mens
- o Handvatten voor de procesbegeleiding
- o Vormen besluitgroep over een gemeenschappelijk vraagstuk
- o Onderzoeksvraag: waarnemen besluitvormingsprocessen

#### II 2<sup>e</sup> bijeenkomst:

- o Theorie deel II: Verdieping van het mensbeeld en de verschillende fasen in het gedragen besluitvormingsproces
- o Achtergronden van procesbegeleiding
- o Kunstzinnige en ruimtelijke verkenning van de houding van aanvaarding en onderzoek in de procesbegeleiding
- o O.l.v. besluitgroep beeldvorming
- o Onderzoeksvraag: oefening in een eigen groep (beeldvormingsproces)

#### III 3<sup>e</sup> bijeenkomst:

- o Theorie deel IV:De moderne gemeenschap of organisatie en haar organen: bestuur, vereniging, werkgroepen, functies: hoe werken ze samen in besluitvormingsprocessen?
- o Terugblik op en bespreking van de eigen procesbegeleidingservaringen
- o Kunstzinnige verkenning van de organen in het geheel
- o O.l.v. besluitgroep: alternatievenvorming
- o Onderzoeksvraag: 'ingrijpen in' of (gedeeltelijk) vormgeven van besluitvormingsprocessen in de eigen omgeving

#### IV 4<sup>e</sup> bijeenkomst:

- o Theorie deel V: Andere vormen van besluitvorming; de vier besluitcategorieën als hulpmiddel in besluitvormingsprocessen zonder besluitgroep
- o Terugblik op en bespreking van de eigen procesbegeleidingservaringen
- o Kunstzinnige verbeelding van de eigen rol als procesbegeleider
- o O.l.v. besluitgroep: bezwarenonderzoek (voorgenomen) besluit
- o Onderzoeksvraag: concrete planning van het eigen optreden als procesbegeleider

Voor de voorbereiding van de bijeenkomsten, heb je per bijeenkomst tussen de 3 en 8 uur tijd nodig.





## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

### *Vervolg*

Na deze eerste stap in een onderzoekskring zijn er verschillende mogelijkheden voor vervolgscholing, zoals stage, coaching, nascholingsmasterclass (onderzoekskring).

### *Organisatie, begeleiding en docenten*

De organisatie van het scholingstraject wordt verzorgd door Ingrid Busink van Bouwen met Mensen, vanuit de School voor Gemeenschap en Initiatief (i.o.). Deze organisatie verzorgt procesbegeleiding, met name in woonprojecten. Tevens organiseert zij diverse scholingstrajecten waarin de deelnemers capaciteiten ontwikkelen om individuele of gemeenschappelijke ontwikkelingsprocessen te begeleiden.

Docent in het traject is:

Ingrid Busink (1965), is vennoot bij Bouwen met Mensen V.O.F. Zij ontwikkelt, organiseert en verzorgt diverse scholingstrajecten (biografiekunde, initiatiefkunde, besluitvorming, moderne gemeenschapsvorming) en begeleidt individuen, woonprojecten en organisaties bij de ontwikkeling van scholing, nieuwe samenwerkingsvormen, en actieve gemeenschapsvorming. Tevens is zij mede-oprichter en voorzitter van het bestuur van Coöperatie de Vrije Initiatiefschool/ Talander

### *Oriëntatieavond bij dit Scholingstraject*

#### **Zie de website voor de actuele data**

Ontmoetingscentrum Enkidoe, oude wand 13, Zutphen

Open voor iedereen met belangstelling voor gedragen besluitvorming. Ingrid Busink vertelt over gedragen besluitvorming en de mogelijkheden om ermee aan het werk te gaan, scholing te volgen, en/of begeleiding te krijgen.

Als bijdrage in de kosten vragen we € 10,--

Graag opgeven via [Ingrid@bouwenmetmensen.nl](mailto:Ingrid@bouwenmetmensen.nl).

De uitgebreide tekst van de uitnodiging is te vinden op [www.bouwenmetmensen.nl](http://www.bouwenmetmensen.nl)

### *Locatie voor het scholingstraject voorjaar 2018*

Zutphen, ontmoetingscentrum Enkidoe, Oude wand 32.

### *Data van het scholingstraject voorjaar 2018*

. Er zijn vier bijeenkomsten op donderdagen, van 10.00 uur -17.00 uur op de volgende data:

- 15 februari

- 8 en 29 maart

- 12 april

### *Instap*

Als je belangstelling hebt, word je uitgenodigd voor een gesprek of informatieavond (tenzij je dat al eerder hebt gehad/gedaan, of de introductie cursus hebt gevolgd).

**Graag aanmelden via: [ingrid@bouwenmetmensen.nl](mailto:ingrid@bouwenmetmensen.nl).**



## Scholingswerkplaats voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief

### *Kosten*

Wat ieder voor het traject betaalt, en op welke wijze, wordt in overleg met alle deelnemers besproken tijdens het traject. We geven dan inzicht in wat de kosten precies zijn, en onderzoeken gezamenlijk onder andere wat ieder zou kunnen en willen betalen. We komen dan met de techniek van gedragen besluitvorming, tot een gedragen besluit over de kosten en inkomsten per persoon. De ervaringen tot nu toe is, dat deelnemers hierdoor een belangrijke praktijkervaring meekrijgen met de toepassing van de techniek, én we naar ieders tevredenheid tot een afspraak komen over de kosten, die niet boven de eigen draagkracht uitgaan.

Bij de kosten zijn inbegrepen: cursusmaterialen en hand-outs.

Tot nu toe werden door individuele deelnemers verschillende bedragen tussen de € 100,-- en € 880,-- betaald.

### *Inschrijving*

Inschrijving geschiedt in volgorde van aanmelding. Door middel van het aangehechte inschrijvingsformulier kun je je inschrijven voor het scholingstraject.

### *Leveringsvoorwaarden*

De leveringsvoorwaarden vindt u op de website: [www.bouwenmetmensen.nl](http://www.bouwenmetmensen.nl).

### *Informatie en aanmelding*

Aanmelding kan geschieden bij:

School voor gemeenschapsvorming en initiatief'

t.a.v. Ingrid Busink

Loverendale 19

7207 PG Zutphen

06-44426950

[ingrid@bouwenmetmensen.nl](mailto:ingrid@bouwenmetmensen.nl)

[www.bouwenmetmensen.nl](http://www.bouwenmetmensen.nl)



**Scholingswerkplaats**  
**voor gemeenschapsontwikkeling en initiatief**  
**INSCHRIJFFORMULIER**

*SCHOLINGSTRAJECT*

**DE TECHNIEK VAN DE GEDRAGEN BESLUITVORMING**

Ik schrijf me hierbij in voor het scholingstraject 'De techniek van de gedragen besluitvorming', in het voorjaar van 2018 in Enkidoe in Zutphen

Naam: .....

Adres: .....

Postcode en woonplaats: .....

Telefoon: .....

E-mail: .....

De factuur kan, na overleg en akkoord over de te betalen kosten, verzonden worden naar:

mijn privé-adres

mijn bedrijf/werkgever/woonvereniging (vermeld hieronder het adres en t.a.v. wie de factuur kan worden verzonden)

Naam bedrijf/werkgever/woonvereniging: .....

T.a.v. mevrouw/de heer: .....

Adres: .....

Postcode en woonplaats: .....

**HANDTEKENING DEELNEMER:**

**HANDTEKENING  
WERKGEVER/PENNINGMEESTER VOOR  
AKKOORD:**

Naam:

Functie: