**Inhoud van deze FocusFiche:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Knoop in touw met effen opvulling | Wat is de link met het delen van leiderschap? | p.1 |
| Klavervorm met effen opvulling | Succescriteria bij besluitvorming. | p.2 |
| ➊ | Het draagvlak vergroten | p.4 |
| ➋ | De kwaliteit van het besluit verhogen | p.5 |
| ➌ | De slagvaardigheid | p.5 |
| ➍ | Besluitvormingsmethodieken | p.5 |
| ➎ | Opvolging van het besluit | p.8 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefening | p.9 |
| Boeken op een plank met effen opvulling | Bronnen | p.9 |
| Badge volgen met effen opvulling | Meer weten? | p.9 |

****

**Wat is de link met het delen van leiderschap?**

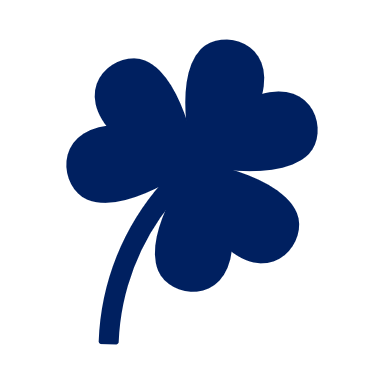
Naarmate het samenwerken (dimensie 3 waarop de groei van een team zichtbaar is) meer diepgang krijgt in een team, groeit het belang van krachtige besluitvorming. De leidinggevende hoeft niet alle knopen door te hakken, de teamleden zijn capabel genoeg, voelen zich voldoende betrokken op de missie van de organisatie, enz om dat sàmen te doen. En toch is besluitvorming geen evidentie, ondanks de kennis en kunde van de leden van een team! We noemen het hier niet voor niets ‘krachtige besluitvorming’. Een besluit dat helder is, uiteraard, maar waar je ook verder mee kan, vooruit. En niet alleen dat besluit is krachtig, de manier waarop we er toe komen is dat ook. Géén gepalaver, eindeloos de standpunten herhalen, geen ongemakkelijk naar elkaar kijken, enz. Het team is wendbaar, creatief en misschien zelfs innovatief, óók in hoe een beslissing tot stand komt.

Een thema, probleem, vraag aansnijden op een team lukt vaak makkelijk. Ook het meedenken door collega’s gaat vlot: er komen ervaringen op tafel die aanvullen of nuanceren, en voor je het weet zijn er een resem mogelijkheden ‘die we zouden kunnen doen’.

Afbeelding met tekst, grafische vormgeving, Lettertype, Graphics

Automatisch gegenereerde beschrijvingDeze beweging noemen we het ‘openen’, het **divergeren**. Vervolgens is er het ‘sluiten’ of **convergeren**. Uit al die mogelijkheden de constructie zoeken die zowel haalbaar is als voldoende perspectief biedt. Waar het team zich kan achter scharen bovendien.

Net dat sluiten gaat vaak met veel tijd lopen, en voor we het weten zijn we het onderwerp *opnieuw* aan het openen, herhalingen inbegrepen ... Er komt geen besluit uiteindelijk, of het is een zwak besluit en dus gedoemd om tot frustratie te leiden, of we doen er zo lang over dat we niet de tijd voor andere dingen die we met elkaar willen bespreken.



**Succescriteria bij besluitvorming.**

Op het internet vind je massa’s sites die over besluitvorming gaan. Heel vaak vind je dan een beschrijving in stappen, meestal een vijftal, met een maximum van zeven. Ook tips om tot een goed besluit te komen vind je overal langs de informatiesnelweg.

Wat vooral telt, is dat je *samen* krachtige besluiten maakt. We onderscheiden met name vijf criteria die bepalen of het besluit krachtig is of niet.

1. Het **draagvlak** van het besluit = het eens zijn met het besluit én bereid zijn het te ondersteunen en uit te voeren. En die twee elementen kun je zelfs los van elkaar zien: ik kan er een àndere mening op nahouden op wat werkt, en tóch bereid zijn om de beslissing te volgen.

Dit gaat eigenlijk heel sterk over visie, dat komt in de **F**ocus**F**iche rond wederzijdse feedback ook al aan bod. Hoe doen wij dat hier, sàmen?

Gaan we niet besluiten omdat niet iedereen het eens is met een voorstel? Of nemen we het besluit bij meerderheid én voeren de tegenstemmen het loyaal uit? Hebben we oor voor de bezwaren van die tegenstemmen, is er een manier om aan hun zorgen tegemoet te komen zonder dat het besluit aan kracht inboet? Hier samen over in dialoog gaan, zonder dat er een dringend te nemen besluit in het vuur ligt, is een uitstekende manier om samen de visie vorm te geven.

Transparantie over de besluitvorming zal hier een rol in spelen: voor welke aanpak gaan we ? Volstaat het dat het team vertegenwoordigd is, moet iederéén meedoen, streven we naar unanimiteit of niet? Als die aanpak helder is, en ‘samen’ werd gekozen, dan heeft dat een positief effect op de gedragenheid: *ik ben het er wel niet mee eens, maar ik voer het uit. Ik weet waarom we voor dit thema voor deze aanpak in besluitvorming hebben gekozen.*

1. De **kwaliteit** van het besluit = de mate waarin het besluit bijdraagt tot de oplossing (of: verbetering) van het probleem. Hoeveel impact verwachten we van het besluit, en hoe belangrijk is het om tot de juiste oplossing te komen?
2. **Slagvaardigheid** = de snelheid waarmee de beslissing wordt genomen.

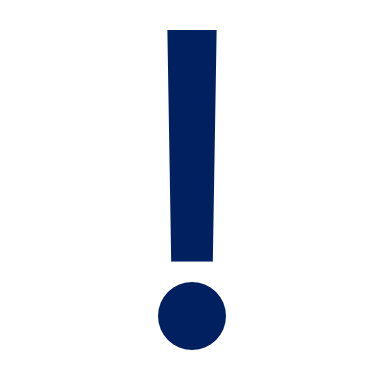
De urgentie van het probleem zal mee bepalen hoeveel tijd er kàn genomen worden. Is er weinig tijd, dan zal een autocratische aanpak misschien meer gewenst zijn omdat er geen tijd te verliezen valt? En kijken we daarvoor dan naar onze leidinggevende, of neemt een teamlid hierin de lead?

1. Het besluitvormings**proces**, van divergeren naar convergeren: hoe doen wij dat?

Gebeurt het bij ons vaak dat we een aantal stemmen niet horen, hoe gaan we daar mee om? Bij de beeldvorming bv. kan je samen besluiten om in duo’s te werken zodat meer mensen aan bod komen, en pas bij de ordening van ideeën en oplossingen in één groep te werken. Of verzamelen we op voorhand al de ideeën en baseren we ons op het overleg op de clustering door één iemand die we het mandaat gaven?

1. **Opvolgen** = nauwkeurig checken of de beslissing ‘juist’ was, of ze de oplossing brengt die we verwacht hebben.

Handig is dat we in ons besluit al hebben opgenomen wanneer en hoe we het effect zullen evalueren. Een duidelijke opvolging garandeert ook dat we de zorgen van de tegenstemmen niet uit het oog verliezen, wat hén dan weer helpt om intussen de afspraak loyaal na te komen.



|  |  |
| --- | --- |
| 1. **DRAAGVLAK van het besluit** | 1. **KWALITEIT van het besluit** |
| Afbeelding met Rechthoek, geel, symbool, plein  Automatisch gegenereerde beschrijving  ***= de mate waarin een beslissing***  ***zal geaccepteerd worden***   * Van wie komt het idee/mogelijks besluit? * Met wie kunnen we het idee in eerste fase delen? Wie kunnen we betrekken? * Wie zal daar nog gevolgen van ondervinden, wie heeft daar nog kennis in of is daar vaardig in? Hen betrekken bij de besluitvorming? * Wie hoort op basis van zijn verantwoordelijk-heden en bevoegdheden deel te nemen aan de beslissing? * Zijn er nog mensen die gewoon ‘goesting’ hebben om mee te denken, mee te trekken? (ambassadeurs) * Hoe zorgen we dat we tijdig informeren naar een grotere groep, alvorens de beslissing definitief is. * Wie is best geplaatst om wie te informeren? * Zijn we bereid ze nog bij te schaven met de feedback die we kregen? | Afbeelding met symbool, geel, Rechthoek, Lettertype  Automatisch gegenereerde beschrijving  ***= de mate waarin het besluit bijdraagt***  ***tot de oplossing van het probleem***     * Is het heel helder van waar dit idee ineens komt? Heldere vraagstelling? Heldere noodzaak? * Hebben we alle info/voorkennis om tot een goed besluit te komen? * Zijn er eisen waaraan de beslissing moet voldoen? Zijn die duidelijk? * Hoe voelen we ons daarbij? Waar zijn we bezorgd over? Risico’s? * Wat zijn de opties? Kunnen we meer dan 1 besluit bedenken? * Wat zijn de voor en nadelen van de verschillende opties? * Hebben we alle opties bekeken? Zijn er nog mogelijkheden? Nieuwe inzichten? * Wat is de impact voor ons? * Wat moet minstens overeind blijven? |
| 1. **SLAGVAARDIGHEID** | 1. **PROCES van besluitvorming** |
| Afbeelding met geel, symbool, cirkel, Lettertype  Automatisch gegenereerde beschrijving  ***= de snelheid en methode***  ***waarmee de beslissing***  ***genomen wordt***   * Wat is de urgentie van het probleem? * Wat gebeurt er als we nu niet beslissen? * Is het duidelijk hoe we de knoop doorhakken als we er niet samen uit geraken? * Moet er unanimiteit zijn? Moet er consensus zijn? Gaan we stemmen? Beslist de voorzitter dan? | Afbeelding met tandwiel, metaalwaren, cirkel, geel  Automatisch gegenereerde beschrijving  ***= hoe doen wij dat samen,***  ***van open naar sluiten?***   * Beeldvormen: inventariseren en inzicht krijgen in de perspectieven van elke medewerker * Ordening: perspectieven en oplossingen clusteren * Meningsvorming: discussiëren en verhelderen van ieders mening. * Besluitvorming: voor- en nadelen afwegen en besluit nemen. (ook omtrent de uitvoering, communicatie, …) |
| 1. **OPVOLGING van het besluit** | |
| Afbeelding met cirkel, geel, symbool  Automatisch gegenereerde beschrijving  ***= nauwkeurig checken of de beslissing ook de juiste beslissing was***   * Hebben we de beslissing finaal afgetoetst bij iedereen die betrokken was bij het nemen van de beslissing? Was er ruimte voor twijfel? Kregen de medewerkers die niet akkoord waren bij aanvang, op dat moment aandacht? * Zijn we het eens dat we de beslissing eenduidig gaan uitdragen? * Wie communiceert de beslissing(wat precies), wanneer, naar wie? * Is de beslissing nog bij te sturen? * Wat doen we met de feedback die we krijgen? * Wanneer leggen we de feedback samen en evalueren we de beslissing? | |

Uiteraard hoef je niet per se alle vragen van deze vijf criteria telkens te stellen … Ze helpen je wel een idee te vormen *over* die criteria die voor het succes van het besluit zullen zorgen. Wil je betere besluiten? Bekijk dan misschien samen één succescriterium.

**➊ Het draagvlak vergroten.**

Met besluitvorming in team willen we de ‘collectieve intelligentie’ maximaal benutten. Koning Arthur deed dat al met zijn ridders aan de Ronde Tafel. Samen slimmer dan Arthur in zijn eentje, dus.

Draagvlak via participatie

Participatie staat hier voor: het betrekken van medewerkers bij een besluit. *In welke mate kunnen ze hun stempel (mee) drukken op het besluit*? Dit zal een sterke invloed hebben op het draagvlak.

Belangrijk is overleg op ideeën-niveau. **Hoe breder een idee ontstaat, hoe meer medewerkers dus betrokken zijn bij het concept, hoe meer ambassadeurs er zijn van bij de start.** En hoe minder weerstand bij het uitvoeren.

De timing van het participeren speelt dus een rol. Hoe later ze worden betrokken, hoe minder mensen voor het idee zullen supporteren.

(de opleiding ‘Draagvlak als motor voor verandering’ gaat hier verder op in.)

Verwachten dat iederéén een besluit steunt is een utopie, allerlei factoren kunnen in de weg zitten bij mensen. Onwil is het meestal niet. Voor leidinggevenden en collega’s vergt het een mate van empathie: respecteren dat iemand het niet eens is én diens zorg daarachter beluisteren (want daar draait het vaak om: een zorg, een behoefte van de andere die geen oplossing vindt in het besluit dat voorligt). Beluisteren is niet hetzelfde als wegnemen van die zorg, maar het verdiept wel de participatie die je wil belichamen.

Soms is de vraag niet zozeer ‘wat heb je nodig om het hier mee eens te zijn?’, maar wel: ‘**wat heb je nodig om dit besluit** – waar je niet achter staat – **toch uit te voeren?’** Wat kan je daarbij helpen?

Mensen worstelen vaak met een bezwaar bij sommige besluiten, en anderen kunnen daar vaak moeilijk mee om. Het helpt teams of organisaties vaak vooruit door een onderscheid te maken tussen een principieel en een persoonlijk bezwaar.

Een **principieel bezwaar** is een soort van alarmbel die je laat afgaan: *“dit besluit druist, volgens mij, in tegen onze missie/visie, strookt niet met waar wij voor staan,”* e.d.m. Dit soort bezwaren houdt ons tegen en doet de rest van het team evalueren of er inderdaad iets ernstig op het spel staat, en of we het besluit daarom dienen aan te passen.

Een **persoonlijk bezwaar** is van een andere orde: *“ik heb het hier moeilijk mee, ik zie dat niet (goed) zitten, we hebben dat al zo veel keer geprobeerd, het zal toch niet werken, pff!”* Deze bezwaren beluisteren we, als een drempel kan weggewerkt worden dat doen we dat ook, maar het houdt de beslissing niet tegen. Zo’n drempel is in praktijk vaak een onder-liggende behoefte: *het is te onduidelijk, er ontbreekt steun, ik weet niet goed hoe ik dat moet doen, ik voel me daar niet comfortabel bij,* e.d.m.

Met andere woorden: een principieel bezwaar weegt veel zwaarder door dan een of zelfs dan meerdere persoonlijke bezwaren. Daar een onderscheid tussen maken verheldert de weerstand of het gebrek aan steun voor een besluit: waar gaat het hier over? Moeten we dit fundamenteel herbekijken of niet?

Bezwaren zijn op een manier nuttig, als signalen van betrokkenheid. We noemen dat vaak ‘weerstand’ maar eigenlijk vellen we daarmee een oordeel. *‘Waar maak je je zorgen over* als we dit als besluit nemen?’ kan een mooie opening bieden.

**➋ De kwaliteit van het besluit verhogen.**

Via **decisions by design** kan je weloverwogen en effectieve beslissingen bevorderen. Er zijn vier stappen in het beslissingsproces te onderscheiden:

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijving

* waar gaat het hier vooral om?
* wat leren we hier uit?
* wat nemen we hier zeker mee?
* wat moet hier overeind blijven?
* wat is de impact voor ons?

*= hoe verandert dit onze blik?*

*= essentie voor de groep*

* wat zijn hier nu mogelijke conclusies?
* welk besluit roept dit op?
* waar zijn we het (nog niet) over eens?

*= 1 of meerdere keuzes/oplossingen*

* waar ben ik bezorgd over?
* wat is voor mij belangrijk?
* wat heb ik zeker nodig?
* wat wil ik absoluut niet?
* aan wat doet dit mij denken?

*= betekenisgeving, hoe verhoud ik mij tot de feiten?*

* de situatie is als volgt …
* dit is onze uitdaging …
* dit is de gebeurtenis/ervaring …
* dit is de veranderende context …
* dit valt ons op …

*= zien/weten we hetzelfde?*

*= gezamenlijk beeld creëren*

Het is heel fijn om naar perfectie te streven in de besluitvorming, maar vormt het niet vaak eerder een obstakel om tot actie te komen? …

**➌ De slagvaardigheid**

Een situatie-ter-bespreking is nooit een probleem op zich, maar wél als die tot ongemak leidt bij één of meerdere betrokkenen. *Waarom* iemand iets op de agenda brengt is belangrijk, en vooral: wat verwacht die ‘aanbrenger’ precies van de bespreking. De praktijk toont dat de bespreking van een agendapunt vaak wordt aangevat zonder overeenstemming over waar de bespreking precies dient in uit te monden. Ten koste van de vijf succescriteria.

* staat het item op de agenda er op **ter informatie** (en kan dat dan niet op een andere manier dan via de vergadering?),
* wil betrokkene **zelf ideeën sprokkelen** bij anderen om in de eigen aanpak of benadering over meer perspectief te beschikken (wat eigenlijk eerder om een goede intervisie-methodiek vraagt),
* stuurt hij/zij aan op **gezamenlijke aanpak** **of oplossing** en vinden anderen dat die inderdaad nodig is?

Het is dat laatste dat zal maken dat er samen een besluit dient genomen te worden. De urgentie wordt gedeeld.

De besluitvormingsmethodiek, die je bij voorkeur samen overeenkomt, zal mee bepalen hoe slagvaardig het team tot z’n besluiten komt.

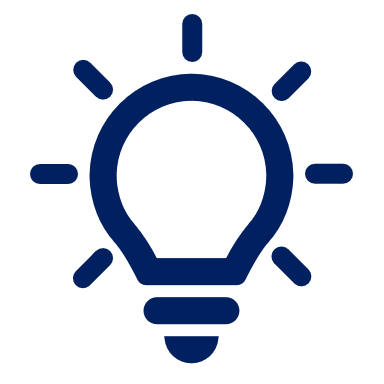
**➍ Besluitvormingsmethodieken**

De ene methodiek om tot een besluit te komen is niet noodzakelijk beter dan de andere, maar expliciet samen beslissen welke methode zal gebruikt worden, voorkomt veel problemen. Vraag jullie eerst af hoe jullie zullen afkloppen: alleen maar unaniem en betekent dit dat we tot dan geen enkel besluit hebben? Geven we iemand de rol om de knoop door te hakken: de formele leider, of iemand die rond dit thema (tijdelijk) een rol opneemt? Het daar eerst samen over hebben bespaart nadien heel veel tijd.

**Besluitvorming bij UNANIMITEIT**

Perfect logisch om hiernaar te streven, maar is dit ook haalbaar en dus realistisch?

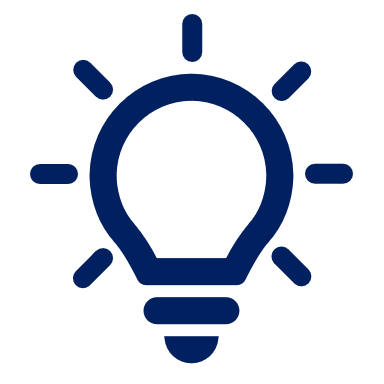
*En is het écht nodig?* Kunnen wij als team niet vooruit als niet iederéén voor de volle 100% achter het besluit staat? Wil dat zeggen dat we liever zoveel water bij de wijn doen dat die nergens meer naar smaakt?

*kijk liever naar unanimiteit wat de werkwijze betreft om tot het besluit te komen, en niet zozeer wat betreft de inhoud van het besluit.*

**Besluitvorming via CONSENSUS**

Mensen zijn bereid om het besluit te ondersteunen, zélfs al zijn ze niet 100% tevreden met de uitkomst.

Haalbaar? Wanneer de communicatie voldoende open is in het team: iedereen ervaart ruim de kans gehad te hebben het besluit te beïnvloeden.

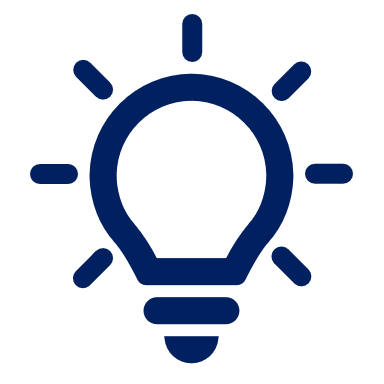
de zgn. ‘minderheid’ hoeft niet per se ongelukkig te vertrekken na het overleg. *Stimuleer hen om hun zorgen te verwoorden: waar vrees je voor, waar ben je ongerust over? (zie ook hoger bij ‘persoonlijk bezwaar’)*.

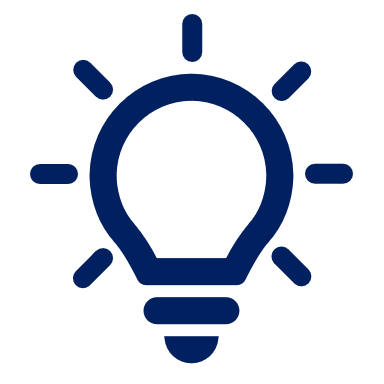
**Besluitvorming via MEERDERHEID: stemmen of peilen**

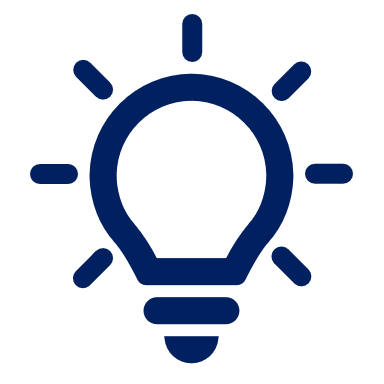
Met deze methode zijn mensen doorgaans het meest vertrouwd. Na de discussie wordt iedereens mening gevraagd: voor of tegen? (evt ook mogelijkheid zich te onthouden al versterkt dat vaak eerder de besluiteloosheid)

Deze methode kent een aantal mogelijke nadelen:

* De minderheid aanvaardt stilzwijgend het besluit toch niet, vanuit een interpretatie als ‘we konden er niet tegenop maar toch was ons voorstel beter’.
* De minderheid vindt dat het gesprek dat er aan vooraf ging niet goed genoeg verliep om hun standpunt voldoende uit de doeken te doen.
* Na de stemming is het team in twee verdeeld.
* De minderheid hoopt via lobbywerk alsnog zijn gelijk te halen.

zoals eerder gesteld: check eerst of het team zich schaart achter het idee dat déze methode zal gebruikt worden. Bijvoorbeeld omdat het snel moet gaan.

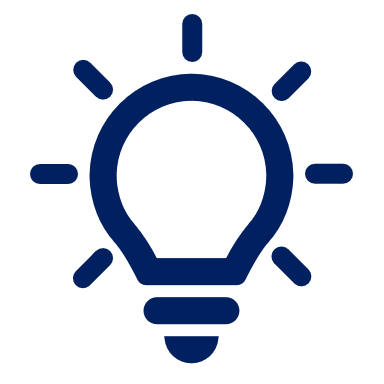
bekijk met het team of de consensus-benadering niet een betere keuze vormt.

wellicht is de discussie-ronde (vóór de eigenlijke stemming) cruciaal: moedig mensen actief aan om hun perspectief toe te lichten en om naar dat van de anderen te luisteren.

**Minder formele besluitvorming**

Gebruikelijk, maar weinig zichtbaar …

* “wie zwijgt, stemt toe!” wordt wel eens gebruikt om iets door te drukken of anderen in snelheid te pakken.
* Automatische goedkeuring: iemand heeft een voorstel, er komen geen andere voorstellen en niemand spreekt een ‘njet’ uit, dus de groep voert uit.
* De stuiterbal: iemand komt met een idee of voorstel, iemand anders lanceert meteen een ander voorstel zonder dat het vorige werd besproken … tot er een voorstel is waar men verder mee gaat. Een weinig mature manier van besluitvorming.

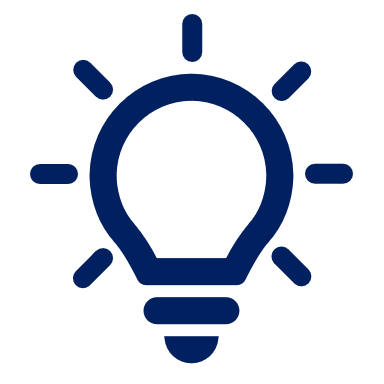
bekijk regelmatig met het team hoe bepaalde regelingen zijn tot stand gekomen, wat daarin goed werkt voor iedereen en wat niet, enz. Op manieren zoals hier beschreven krijg je besluiten er door, terwijl de ideale situatie toch vooral is *dat je er als team samen uit geraakt.*

**Besluitvorming via gezag of mandaat**

De leidinggevende, of iemand van het team met een specifieke rol, neemt het besluit.

* De groep kan ideeën inbrengen en vrijelijk bespreken, bediscussiëren.
* De leidinggevende of de collega beslist nà de bespreking gevolgd te hebben.

Voordelen? Dit kan zeer efficiënt zijn. Iemand heeft het mandaat of de expertise, iedereen is gehoord, er is een besluit. Een valkuil is de kwaliteit van de uitvoering of implementatie.

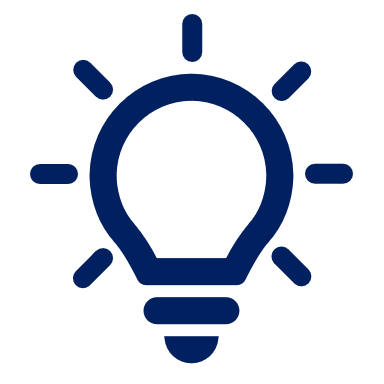
Hoe meer uitgesproken het een teambeslissing was om op deze manier te werk te gaan bij dit besluit, hoe groter de kans op een kwalitatieve uitvoering of implementatie.

**Er ís altijd al een besluit: de nuloplossing!**

Goed nieuws voor teams die zwoegen om een besluit te bereiken, er ís al een oplossing en ze ligt voor het grijpen: de nuloplossing! Dat we dààr nog niet aan gedacht hebben! …

Anders geformuleerd: *we veranderen helemaal niets! We laten alles zoals het is.*

Hoe gek het misschien ook klinkt, haal die nuloplossing er maar bij. Het houdt het team op scherp: laten we het niet beter zo? Zéker als een team geen keuze kan maken uit verschillende opties. Wegen de voordelen van deze optie op tegen de nadelen? En als we helemaal niets zouden doen, zijn de nadelen daarvan kleiner dan de nadelen van die optie?

Stel dat er gestemd moet worden (‘gaan we systeem X invoeren bij ons?’), laat mensen dan punten geven (bv. 0 = geen bezwaar; 1 = een beetje bezwaar; 2 = veel bezwaar) voor de optie ‘invoeren van systeem X’ en voor de optie ‘we laten het zoals het nu is’. In veel gevallen helpt dit om de bezwaren te ‘filteren’: gaat het hier om persoonlijke bezwaren vooral, of ook om principiële?

**➎ Opvolging van het besluit**

Teams maken veel besluiten. De essentie van het opvolgen van een besluit is het aftoetsen: *is wat we hier nu aan het doen zijn wel de beste manier om een antwoord te bieden op de probleemstelling of vraag? We vonden het toen een heel goed idee, maar wat leren we daar intussen over?*

Opvolgen is meer dan ‘evalueren’, we overlopen dit hieronder. Aan de hand van volgende tips en vragen kan je een onderbouw geven voor de opvolging van het besluit. De eerste twee tips zijn mogelijk minder relevant omdat je die al integreerde tijdens de besluitvorming zelf.

Afbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

Was het besluit eigenlijk wel voldoende **actiegericht?** En de voorstellen of opties die we eerst hebben afgewogen?

Wil je dat mensen tastbare vooruitgang en resultaat ervaren, dan zijn acties een belangrijke basis.

Géén algemene intenties als: “We gaan meer aandacht hebben voor ...” of “Dit idee haalt het.”

Verantwoordelijkheid opnemen wordt méér zichtbaar (je voert afgesproken acties uit of niet), én het geeft meer zicht op leren: welke acties werken, welke niet, wat gaan we best aanpassen, enz.

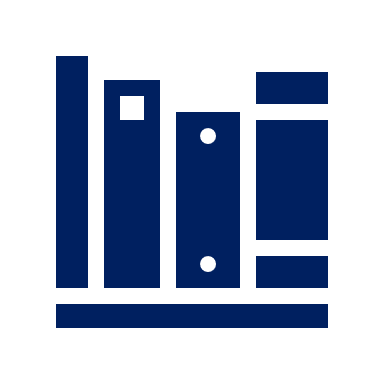
Verantwoordelijkheid opnemen rond een idee of een intentie, i.p.v. rond een actie, is een pak moeilijker. Hoe uit zich dan een ‘Ik vind dat ook.’ of een ‘daar doe ik aan mee’? Waar zullen anderen dat dan aan zien? **Besluiten met actie(s) hebben de voorkeur.**

**Oefening**

Neem er een recent besluit bij (in gedachten) dat je samen met het team hebt gemaakt, waar je actief hebt aan deelgenomen of minstens een en ander over weet.

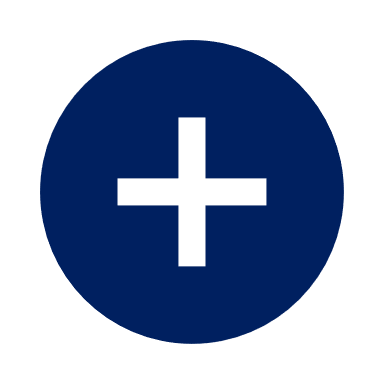
Leg een van bovenstaande ‘hoofdstukken’ omtrent de succescriteria (opvolging, kwaliteit, draagvlak, …) naast die besluitvorming, en bepaal aan de hand van de tips en vragen op welke manieren je voor een betere besluitvorming had kunnen zorgen, samen. Maak het concreet: waar in het proces hadden jullie welke vraag moeten stellen, welke actie moeten ondernemen, enz. Zou het tot een ander of beter besluit hebben geleid, denk je? Wat zou het voordeel geweest zijn mocht je zo’n succescriterium van naderbij bekeken hebben.

Haal je daar iets uit dat voor een volgend te nemen besluit werkzaam zou kunnen zijn voor jou/jullie? Misschien doen jullie veel zaken wél al, maar zijn het een aantal elementen die terugkeren waar jullie het moeilijker mee hebben of die uit het oog verloren worden?

****

**Bronnen**

* Tielemans, E. (2019) *Verbindende Besluitvorming werkt*, Garant, Antwerpen-Apeldoorn

****

**Meer weten?**

Een introductie op Deep Democracy kan helpen zijn, onder meer via: <https://www.youtube.com/watch?v=UwEBOOpjXZU> (duur: 10:52)

Afbeelding met Lettertype, Graphics, zwart, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

Dit artefact valt onder de European Union Public License (EUPL) en dient gedistribueerd te worden onder de meest recente versie van de EUPL. Meer informatie hierover is beschikbaar op [EUPL | Joinup (europa.eu)](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fjoinup.ec.europa.eu%2Fcollection%2Feupl&data=05%7C01%7Csofie.bogaerts%40vlaanderen.be%7C319f9ee71b61477d0ed008db47ce408a%7C0c0338a695614ee8b8d64e89cbd520a0%7C0%7C0%7C638182723406387243%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=baVjITPvkqeeBXwe%2B2TNRwqvLYXYDoR5uwhgOLfSSxI%3D&reserved=0).