

# VOORSTEL VORMEN



JEF CUMPS

# Inleiding

Toen ik het boek 'Consent besluitvorming - Leer slim, snel en samen beslissen' schreef, paste het niet om daarin meer details van de cocreatietechniek 'Voorstel Vormen' vanuit Sociocratie 3.0 op te nemen. Omdat ik lezers deze waardevolle informatie niet wilde onzeggen, ontstond dit document. Hierin vind je alle details om zelf met deze krachtige techniek aan de slag te gaan!

Deze handleiding veronderstelt enige voorkennis over enkele concepten die in het boek 'Consent besluitvorming' (met name in hoofdstuk 4 en 5) worden aangebracht, zoals:

- Drivers om een heldere en gedragen 'waarom' te creëren voor acties of veranderingen.
- De dynamiek van divergeren en convergeren tijdens creatieve processen, en het werken met een klein groepje voorstelbouwers.
- Facilitatietechnieken zoals 'Rondjes' om efficiënt én in gelijkwaardigheid te werken.
- De vormvereisten van een goed voorstel.



Ken je deze technieken nog niet, en wil je leren om krachtige, slimme en gedragen beslissingen te nemen in consent, lees dan 'Consent besluitvorming'. Meer info en de link om het boek te bestellen vind je op:

[www.consentbesluitvorming.be](http://www.consentbesluitvorming.be)



Veel plezier en succes gewenst bij het cocreëren van voorstellen! Laat me weten hoe dat gaat of welke jouw vragen zijn.

Jef Cumps

[www.upleash.be](http://www.upleash.be)

[jef@upleash.be](mailto:jef@upleash.be)



Gepubliceerd onder een internationale CC-BY-SA 4.0 licentie.

# Wat is Voorstel Vormen

Voorstel Vormen is een cocreatietechniek die ontstond in de Sociocratische Kring-organsiatiemethode en later verder uitgewerkt en verfijnd werd in Sociocratie 3.0. Het is een praktisch en toegankelijk proces waarmee een grotere groep op basis van de collectieve wijsheid tot een concreet voorstel komt als antwoord op een probleem of doelstelling. En dit op een efficiënte en verbindende manier waardoor iedereen actief betrokken is, alle stemmen gehoord worden en er niet eindeloos hoeft gepraat te worden.

De fundamentele dynamiek achter het proces bestaat uit:

1. Het 'divergeren' in grote groep om efficiënt een heleboel vragen, perspectieven en mogelijke oplossingen te verzamelen en zo wijsheid boven te krijgen en opties te creëren.
2. Het 'convergeren' naar een voorstel waarbij een kleine groep zogenaamde voorstelbouwers alle verzamelde informatie structureert en daaruit één concreet voorstel bouwt dat 'goed genoeg' aan de noden of gewenste doelen voldoet.

# Het stappenplan

Voorstel Vormen beschrijft een aantal stappen die een groep doorloopt, daarbij liefst geholpen door een facilitator die het proces begeleidt.



## VOORBEREIDING

Dit cocreatieve proces vraagt enige voorbereiding. Zo is het belangrijk om vooraf:

- Het doel of de probleemstelling te verhelderen, bijv. met een driver, zodat duidelijk en gedragen is waarom een oplossing of verandering nodig is
- Bewust te kiezen of cocreatie wel zinvol is. Wanneer je met consent besluitvorming werkt, gebruik je sowieso de collectieve intelligentie om a.d.h.v. bewaren te onderzoeken of een voorstel 'goed genoeg' is. Daarom volstaat het vaak om één persoon een voorstel te laten bouwen. Met een grotere groep in cocreatie gaan om dat voorstel te creëren, is helpend wanneer de impact van de beslissing groot is, er verschillende perspectieven nodig zijn om tot een oplossing te kunnen komen of je heel vroeg betrokkenheid wil creëren i.f.v. gedragenheid later.
- Bewust de juiste groep samen te stellen om rond deze uitdaging aan de slag te gaan. En deze mensen uit te nodigen en vooraf de probleemstelling (de driver) te bezorgen zodat ze deze al kennen.
- Een facilitator aan te stellen die de tijd, het proces en het klimaat bewaakt en de groep zo helpt om maximaal resultaat op te leveren.

## STAP 1: START MET DE DRIVER



**IS DEZE DRIVER  
VOLDOENDE HELDER EN  
RELEVANT VOOR  
IEDEEREEN?**

Presenteer de driver aan de groep en check of daarbij vragen zijn. Zo zorg je dat iedereen op dezelfde lijn zit bij de start van het proces en het duidelijk is waarom het komen tot een gezamenlijk voorstel (en later beslissing) waardevol is. De 'waarom' is helder en gedragen.

### *Praktisch*

- Stuur de driver vooraf door als voorbereiding, zo win je hier tijd. Ideaal gezien ontstond vooraf al consent op de driver, zodat iedereen achter de 'waarom' van deze beslissing staat.
- Moesten er onverwacht nog bezwaren ontstaan tegen de driver, ga dan niet verder maar los deze eerst op. Zonder gedragen 'waarom' heeft dit proces geen zin.

## STAP 2: VERZAMEL OVERWEGINGEN

**WELKE VRAGEN  
KOMEN IN JE OP BIJ HET  
BEDENKEN VAN MOGE-  
LIJKE OPLOSSINGEN?**

Vooraleer we straks concrete oplossingen en ideeën gaan verzamelen, is het zinvol om stil te staan bij de verschillende aspecten van het probleem dat opgelost moet worden. Zodat we zeker met alle belangrijke overwegingen rekening houden in de voorgestelde oplossing later. En dus verzamelen we in deze stap zogenaamde ‘overwegingen’: alle verschillende aspecten of dimensies van het probleem en de context waarin dit opgelost moet worden. Oftewel alle dingen waaraan we moeten of willen denken als we straks een concrete aanpak kiezen om op de driver te antwoorden.

Een brainstorm dus, waarin de groep op zoek gaat naar alle relevante overwegingen of aandachtspunten. Aan de deelnemers wordt gevraagd om deze als een vraag te formuleren. Op die manier stimuleer je creativiteit en wordt in ons denken het oplossingsveld (het potentieel aan mogelijke oplossingen) vergroot. Zo komen we straks tot betere en meer oplossingsmogelijkheden.

Hieronder enkele typische voorbeelden van generieke overwegingen die vaak nuttig zijn om mee te nemen. Je zal merken dat ze als korte, open vragen geformuleerd zijn.

- Hoeveel tijd en budget zijn beschikbaar?
- Wat zijn de grootste risico's?
- Welke bestaande producten kunnen we hergebruiken?
- Wat zouden we doen als we oneindig veel tijd of budget hadden?
- Wat kunnen we hierover van anderen leren?
- Hoe weten of meten we dat een oplossing succesvol is?
- Wie zal uiteindelijk het meeste impact ervaren?
- ...

Bovenstaande vragen dienen enkel als inspiratie en moeten door de groep aangevuld worden met vragen die meer specifiek en waardevol zijn binnen de context van de driver. In Appendix A achteraan dit document vindt je een lijst van generieke vragen die als overweging kunnen ingebracht worden. En die je als facilitator kan gebruiken om de groep te inspireren of vooruit te helpen.

Gebruik rondjes voor het verzamelen van de vragen, waarbij elke deelnemer om de beurt één vraag luidop voorleest totdat de afgesproken tijd of de inspiratie op is. Noteer, visualiseer of verzamel alle vragen op een centrale plaats, zodat de groep hier straks verder mee kan werken. Het is niet de bedoeling de vragen te gaan beoordelen of bespreken. Elke vraag, hoe vergezocht of creatief ook, kan zinvol zijn in het verdere proces.

## Praktisch

- Laat deelnemers eerst even individueel brainstormen en hun vragen noteren vooraleer ze in rondjes te verzamelen. Zorg dat elke vraag even voorgelezen wordt, zodat iedereen alle vragen gehoord heeft. Dit helpt later bij de volgende stappen.
- Vermijd alle vormen van discussie, oordelen over elkaars vragen, etc. Blijf in brainstorm-modus waar het over kwantiteit (hoeveelheid) gaat en nog niet over kwaliteit. Moedig de groep aan om zoveel mogelijk en ook creatieve, onmogelijke en out-of-the-box vragen te verzinnen.
- Wanneer je in-person werkt, vraag dan aan deelnemers om elke vraag apart en goed leesbaar op een post-it te schrijven. Zo kan je die makkelijk verzamelen op een whiteboard of flip chart. Wanneer je online werkt, kunnen deelnemers bijvoorbeeld zelf hun vragen toevoegen in een gedeeld document of op een online whiteboard.
- Het kan zinvol zijn om na het verzamelen een onderscheid te maken tussen informatieve en generatieve vragen. Informatieve vragen zijn vragen waarop op dit moment al een antwoord bestaat. Dingen die al gekend zijn of vastliggen dus. Generatieve vragen hebben momenteel nog geen antwoord en hoeven misschien ook nooit beantwoord te raken. Maar ze helpen de groep breder, dieper of anders te denken en vergroten zo het oplossingsveld. Ze doen nadenken. Wanneer je dit onderscheid maakt, beantwoord dan snel en zonder onnodig tijd te verliezen de informatieve vragen. Zo worden de bestaande grenzen aan het oplossingsveld duidelijk.
- Kijk uit voor oplossingen die als vraag vermomd zijn. ‘Moeten we hiervoor niet model ABC en instrument XYZ gebruiken?’ is geen overweging maar een concrete, mogelijke oplossing. Die oplossingen verzamelen we pas later (zie stap 4) in het proces. Hou het idee even bij, maar herformuleer deze vraag als één of meerdere open, generatieve vraag. Bijvoorbeeld: ‘Welke modellen en instrumenten kunnen ons helpen?’

## STAP 3: PRIORITEER DE OVERWEGINGEN

**WELKE VRAGEN ZIJN  
BELANGRIJK OM MEE TE  
NEMEN BIJ HET BOUWEN  
VAN EEN VOORSTEL?**

In de vorige stap zijn een heleboel - vaak tientallen - vragen verzameld waarvan de ene al nuttiger is dan de andere. Daarom is het zinvol om deze vragen snel te prioriteren. Dit helpt tijdens de volgende stap in het proces. En het zorgt ervoor dat degenen die later een voorstel uitwerken weten welke vragen ze zeker moeten beantwoorden om tot een oplossing te komen die goed genoeg is.

Kies een snelle en pragmatische manier om als groep de vragen te ordenen of prioriteren. Het doel is dat het duidelijk wordt welke vragen volgens de groep enorm waardevol zijn om mee te nemen en welke minder. We zoeken een snelle, ruwe prioritering dus verlies geen tijd door

eindeloos in detail te gaan of elke vraag tegenover de anderen af te wegen. Deze stap duurt meestal maar enkele minuten.

### **Praktisch**

- Dot voting is zeer geschikt als techniek. Daarbij krijgt iedere deelnemer een aantal (vaak drie) 'stemmen' die hij over de belangrijkste vragen mag verdelen. Meestal gebeurt dit door snel en in stilte een afgesproken aantal stippen per deelnemer op de vragen te tekenen of plakken wanneer deze op post-it's verzameld zijn. De vragen met meer stippen zijn belangrijker dan die zonder stippen.
- Beperk of verbied gesprekken in deze stap, tenzij het echt helpend is voor het proces. Hou de snelheid erin!

## **STAP 4: VERZAMEL IDEEËN**



**WELKE CONCRETE  
IDEEËN HEB JE OM  
OP DE DRIVER TE  
ANTWOORDEN?**

Het oplossingsveld is verkend en vergroot door de vorige stappen, dus is het nu tijd om concrete oplossingen voor onze driver te bedenken en verzamelen. We blijven nog in brainstorm-modus en we zoeken zoveel mogelijk verschillende ideeën en oplossingen. Zonder in gesprek te gaan of elkaars ideeën te beoordelen.

Kleine of grote ideeën, haalbare of onrealistische plannen, saaie of creatieve manieren, tegenstrijdige plannen... Elk idee of stukje oplossing dat op één of andere manier kan bijdragen aan een antwoord op de driver of dat anderen uitnodigt om creatief na te denken is welkom.

Gebruik opnieuw rondjes voor het verzamelen van de ideeën, waarbij elke deelnemer om de beurt één idee luidop voorleest totdat de afgesproken tijd of de inspiratie op is. Noteer of verzamel alle ideeën op een centrale plaats, net zoals je dat met de overwegingen deed.

### **Praktisch**

- Laat deelnemers - zoals bij het verzamelen van overwegingen - eerst even individueel brainstormen en hun ideeën noteren vooraleer ze in rondjes luidop voor te lezen en te verzamelen. Ook bij deze stap werken post-it's of een gedeeld document heel goed om de ideeën te verzamelen en zichtbaar te maken voor iedereen.
- Nodig deelnemers uit om hun eerste, spontane ideeën in te brengen, en zich daarnaast ook te laten inspireren door de (hoogst geprioriteerde) overwegingen. En van daaruit nieuwe of nog betere ideeën of oplossingen te laten ontstaan.
- Verlies geen tijd met het ordenen of bespreken van de ideeën. Zodra elk idee gehoord en begrepen is, is dat voldoende voor deze stap. Het verder verwerken ervan komt later. Blijf

in brainstorm-modus en moedig deelnemers aan creatief te denken en zich door vragen van anderen te laten inspireren.

- Soms is het nodig om na het oogsten van de ideeën een tweede keer te brainstormen, wanneer er niet voldoende (creatieve) oplossingen verzameld raakten.

## STAP 5: KIES VOORSTELBOUWERS



**WIE BOUWT EEN  
VOORSTEL OP BASIS VAN  
ALLE VERZAMELDE  
WIJSHEID?**

In de vorige stappen van dit proces werkte de hele groep samen om zoveel mogelijk overwegingen en ideeën te verzamelen. En dat zonder veel gesprek of discussie zodat ook grotere groepen op korte tijd een heleboel informatie bij elkaar brengen. Nu is het tijd om alle wijsheid die op deze manier ontstond te gaan ordenen en verwerken tot een concreet voorstel. Het zou niet efficiënt of waardevol zijn om dit met de hele groep - soms tientallen mensen - te gaan doen. Alle informatie is verzameld en door het prioriteren van de overwegingen gaf de groep ook aan wat echt belangrijk is in de uiteindelijke keuzes en oplossing.

Daarom draagt de grotere groep op dit moment de rest van het werk over aan een duo of kleine groep - de voorstelbouwers - die een concreet en werkbaar voorstel uitwerken. Daarbij mogen de voorstelbouwers natuurlijk niet gewoon hun eigen idee, smaak of voorkeur volgen, maar moeten ze de energie, informatie en prioriteiten die uit de grotere groep kwam gebruiken om tot een voorstel te komen.

Vaak wordt gekozen voor twee voorstelbouwers die samen aan de slag gaan. Zo vermijd je de eventuele bias die één persoon onbewust kan inbrengen. Het is slim om twee personen te kiezen met een verschillende rol, ervaring of kennis zodat zoveel mogelijk perspectieven op een natuurlijke manier in de oplossing worden meegenomen. Voor grotere voorstellen kan de groep voorstelbouwers eventueel bewust wat groter gemaakt worden, maar hou ze zo klein mogelijk. Dat maakt het veel praktischer, efficiënter en goedkoper om af te spreken en samen te werken als voorstelbouwers en tot een voorstel te komen.

Belangrijk is dat de voorstelbouwers in consent gekozen worden door de groep. Op die manier wordt die keuze bewust genomen krijgen de voorstelbouwers formeel het mandaat van de grotere groep om met het verzamelde materiaal aan de slag te gaan. Eventuele bezwaren die daarbij naar boven komen dienen gevalideerd en opgelost te worden.

Er wordt met de voorstelbouwers afgesproken in welke vorm en op welke termijn een voorstel opgeleverd wordt. Daarna kunnen dan de beslissers consent gaan zoeken op het voorstel.

## Praktisch

- Laat deze stap niet al te veel tijd nemen en probeer snel tot een eerste voorstel qua voorstelbouwers te komen. Handige vragen om mee te vertrekken zijn:
  - 'Wie wil graag voorstelbouwer worden en waarom?'
  - 'Wie hoort betrokken te zijn bij het bouwen een voorstel? Met welke argumenten?'
  - 'Wie kan verder waardevol zijn als voorstelbouwer?'
- Ga niet in een uitgebreid consensusgesprek maar blijf bij het principes van consent besluitvorming waarbij van één voorstel moet vertrokken worden. In dit geval het voorstel wie de voorstelbouwers zouden kunnen worden. Zodra een duo voorstelbouwers wordt voorgesteld door iemand, kan je daarop eventuele bezwaren checken. Ook hier geldt het principe: 'goed genoeg voor nu en veilig genoeg om te proberen.'

## STAP 6: BOUW EEN VOORSTEL



**HOE BEREIKEN WE ONS  
DOEL? WAT ZOU GOED  
GENOEG ZIJN?**

Als zesde en laatste stap van dit proces gebruiken de voorstelbouwers de driver en al het verzamelde materiaal vanuit het cocreatieproces om een concreet voorstel uit te werken. Dit voorstel beschrijft de acties, afspraken, experimenten en/of oplossingen die nodig zijn om de in de driver afgesproken impact te verwezenlijken. Of de eerste stappen die daarin kunnen genomen worden om van daaruit te leren wat verder nodig is.

Belangrijk hierbij is dat de voorstelbouwers de richting, energie, ideeën en prioriteiten vanuit het groepsproces als basis nemen voor het voorstel. En dus niet louter vanuit de eigen mening of ideeën starten. Vragen en ideeën vanuit het groepsproces worden gecombineerd en aangevuld totdat een consistent antwoord ontstaat dat 'goed en veilig genoeg' zou kunnen zijn als antwoord op de originele driver.

Dit houdt in dat alle belangrijke overwegingen onderzocht worden, de verschillende ideeën geordend en bekeken worden, een actieplan met timing gemaakt wordt, etc. Om zo orde te brengen in al het gegenereerde materiaal en daaruit een concreet en uitvoerbaar antwoord op het probleem of de uitdaging te laten ontstaan.

Dat voorstel wordt dan naar de beslissers gebracht om met behulp van consent besluitvorming tot een afspraak te komen. Wanneer de persoon of groep die beslist niet dezelfde is als de groep die in cocreatie ging, is het belangrijk om transparant te zijn en het voorstel niet alleen aan de beslissers maar ook aan de deelnemers van de cocreatie te bezorgen.

## Praktisch

- Een voorstel hoeft niet perfect te zijn. Durf als voorstelbouwer te gaan voor wat goed genoeg voelt. Vertrouw ook op de (consent) besluitvorming die nog volgt om - indien nodig - de laatste stukjes ontbrekende wijsheid via bezwaren te ontdekken en toe te voegen.
- Durf iteratief en incrementeel te denken, zeker voor complexe thema's. Definieer in het voorstel de eerste stappen of experimenten die genomen kunnen worden om voortgang te maken of om belangrijke dingen te leren over de te bereiken doelen. Zo creëer je actie en snelheid, en toont de juiste weg zich al doende.
- Zorg dat in het voorstel niet alleen beschreven wordt wat er moet gebeuren, maar ook wie welke acties neemt en welke timing of deadlines bepaalde activiteiten krijgen.
- Maak de kans op succes maximaal door in het voorstel alvast de evaluatie van de afspraak (en de uitvoering ervan) in te bouwen. Stel een lijstje met evaluatiecriteria op waarmee onderzocht kan worden of de gestelde acties of initiatieven ook effectief hun doel bereiken. Zorg ook voor een evaluatiemechanisme, zodat het helder is wie, hoe en wanneer (tijdstip of beter nog de kadans) deze opvolging hoort ter gebeuren. Deze evaluatiemomenten zullen ervoor zorgen dat de afspraak en de uitvoering ervan kunnen worden bijgesteld indien nodig.

# Aan de slag

Met het proces uit deze handleiding kan je zelf aan de slag. De exacte timing en aanpak hangt af van de groepsgrootte, de driver en de context. En van jouw stijl als facilitator. Meestal neemt dit hele proces inclusief het selecteren van voorstelbouwers (dus t.e.m. stap 5) 45 tot 90 minuten in beslag voor groepen tussen de 7 en 20 deelnemers.

Hieronder als inspiratie een voorbeeld van een mogelijke agenda voor een cocreatieworkshop die in-person doorgaat met een groep van 15 personen.

## Cocreatieworkshop

Groepsgrootte: 15 personen

**10 min** - Welkom en korte check-in

**5 min** - Start met de driver

**20 min** - Verzamelen van overwegingen

**5 min** - Prioriteren van de overwegingen

**15 min** - Verzamelen van ideeën

**10 min** - Selecteren van de voorstelbouwers en  
maken van praktische afspraken

**10 min** - Afronden en korte check-out

Zoals aangegeven kan deze techniek ook makkelijk online ingezet worden door te werken in een gedeeld document of met een gedeeld online whiteboard. Ook grotere groepen online doorheen dit proces gidsen, werkt vaak goed. Zorg in dat geval voor genoeg technische ondersteuning en een ervaren facilitator.

Het is ook mogelijk om dit proces op een asynchrone manier te doorlopen, gespreid over meerdere dagen. Er wordt dan in een gedeeld document of een specifiek chat-kanaal gewerkt waarin de overwegingen en later de ideeën terechtkomen. Bij elke stap wordt een aantal dagen tijd gegeven aan deelnemers om op hun eigen moment en tempo die stap uit te voeren en het document verder aan te vullen. Telkens een bepaalde stap genomen is, krijgen de deelnemers bericht dat de volgende stap start en tegen wanneer deze stap uitgevoerd hoort te zijn.

Deze asynchrone variant is natuurlijk iets minder interactief en verbindend dan met z'n allen rond een flip chart of whiteboard samenwerken. Maar hij laat wel toe om met hele grote groepen te werken, en iedereen de kans te geven om op eigen tempo en intensiteit deel te nemen. Wat naar engagement of betrokkenheid soms heel krachtig is.



Veel succes! Ik hoor graag jouw ervaringen met deze werkvorm of welke vragen je nog hebt. Aarzel niet om uit te reiken!

Jef Cumps

[www.upleash.be](http://www.upleash.be). | [jef@upleash.be](mailto:jef@upleash.be)



Dit leermateriaal werd gecreëerd door Jef Cumps en hoort bij het boek 'Consent besluitvorming' (Cumps). Deels gebaseerd op 'Sociocratie 3.0' (Cumps) en [www.sociocracy30.org](http://www.sociocracy30.org) en gepubliceerd onder een internationale Creative Commons BY-SA 4.0 licentie.

# Generieke overwegingen

Onderstaande generatieve vragen kunnen bij de meeste thema's ingebracht worden als overwegingen. Ze voldoen echter niet en moeten aangevuld worden met vragen die specifiek over het op te lossen probleem gaan.

- Wat is het simpelste om te doen dat alvast effect heeft?
- Wat zou het domste zijn om te doen?
- Hoe pakken collega's en concurrenten dit aan? Wat kunnen we hierover van anderen leren?
- Waar in onze organisatie zit hierrond al ervaring of kennis?
- Met wie moeten we allemaal rekening houden?
- Wat zijn de grootste risico's
- Hoeveel tijd en budget zijn beschikbaar?
- Welke bestaande producten kunnen we hergebruiken?
- Wie zal uiteindelijk het meeste impact ervaren?
- Wat zouden we doen als we oneindig veel tijd of budget hadden?
- Welke instrumenten of tools kunnen ons helpen?
- Wat als we niets zouden veranderen?
- Wat lijkt vergezocht maar zou toch kunnen werken?
- Wat zouden we doen als we ongelimiteerd tijd of budget hadden?
- Wanneer is dit echt succesvol?
- Hoe kunnen we meten en weten dat we goed op de driver antwoorden?
- Wie zou onze plannen kunnen boycotten, of wie ondervindt hinder of schade van onze oplossing?
- Wie gaan we nodig hebben om dit op te lossen?
- Op welk niveau worden best welke beslissingen genomen?
- Welke timing zou ideaal zijn?
- Of en hoe moeten we klanten, partners, leveranciers, medewerkers, de thuiscontext van medewerkers, ... betrekken?
- Hoeveel budget is er?
- Welke data/gegevens hebben we al die nuttig zijn?
- Hoe verzamelen we de juiste data/informatie?