

Communicatie en projectmatig samenwerken Term of Reference



Over dit document

Dit document is opgesteld ter toelichting van de opleiding Communicatie en projectmatig samenwerken: Communicatie en projectmatig samenwerken: Terms of Reference van 20-02-2024.

Contents

Over dit document	2
Wat is een ToR en hoe kan het ons helpen?.....	4
Wat is de meerwaarde van een ToR?	5
Wanneer is een mondelinge afspraak niet langer voldoende?	5
Wat zijn dan technieken om tot een minimale ToR te komen bij onduidelijkheid?	7
Hoe kan je een ToR bouwen in Confluence?	8
In hoeverre aanvaarden we dat er geen ToR's zijn?	9
Kunnen we bij grote wijzigingen, zonder ToR's?.....	10
Als we ToR's wegnemen, kunnen we dan op de automatische piloot verder werken in de grote lijnen of zijn er obstakels?	10
In welke context zonder ToR's te werken (succescriteria en risico's): hoe weeg je succes af?	11
Wat zijn de beperkingen van werken zonder ToR? Kunnen agile technieken geïntegreerd worden?.....	13
Wat als de ToR onvoldoende blijkt voor de specifieke context of niet gerespecteerd wordt?	15
Wat doen we als we de ToR niet respecteren?	15
Wie borgt de ToR? Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn nodig?	16
Hoe kunnen we de consensus herstellen?	18
Ondersteunende communicatietechnieken	19
Assertiviteit vs agressie vs sub-assertiviteit	19
Confronteren en consensus vormen	20
Vakspecialisme en holisme	22
Appendix.....	23
Voorbeelden van ToRs	23

Wat is een ToR en hoe kan het ons helpen?

Een Terms of Reference is een kort document waarin de reikwijdte, grenzen, middelen, doelstellingen en beperkingen voor een bepaalde activiteit worden beschreven.

Een ToR biedt de context, het doel en de structuur voor iets. Dat 'iets' kan een vergadering, een commissie, een project, een initiatief of iets anders zijn waarbij een verzameling mensen is overeengekomen om samen te werken om een gezamenlijk doel te bereiken.

Terms of reference (ToR) definiëren het doel en de structuren van een project, commissie, vergadering, onderhandeling of een andere soortgelijke verzameling mensen die hebben afgesproken om samen te werken om een gezamenlijk doel te bereiken.

Een ToR laat zien hoe het doel in kwestie zal worden gedefinieerd, ontwikkeld en geverifieerd. Het moet ook een gedocumenteerde basis vormen voor het nemen van toekomstige beslissingen en voor het bevestigen of ontwikkelen van een gemeenschappelijk begrip van de reikwijdte onder belanghebbenden. Om aan deze criteria te voldoen, zijn succesfactoren/risico's en beperkingen van fundamenteel belang.

ToR's kunnen worden toegepast op zowel operationele als projectbijeekkomsten.

De algemene ToR moet het volgende bevatten:

Elke commissie moet een Terms of Reference document (ToR) hebben dat minimaal het doel, de reikwijdte en de bevoegdheden van de commissie beschrijft.

ToR's geven een overzicht van de eisen en verwachtingen van de evaluatie en zijn een expliciete verklaring van de rollen, middelen en verantwoordelijkheden van de leden.

- Vergadering Doel
- Verantwoordelijkheden
- Deelnemers
- Quorum
- Stemrecht
- Delegatie van bevoegdheden
- Frequentie en duur
- Invoer en uitvoer
- Agenda

De Project ToR moet het volgende bevatten:

- visie, doelstellingen, reikwijdte en resultaten (d.w.z. wat moet worden bereikt)
- belanghebbenden, rollen en verantwoordelijkheden (d.w.z. wie er aan deelneemt)
- resource-, financiële en kwaliteitsplannen (d.w.z. hoe het zal worden bereikt)
- work breakdown structure en planning (d.w.z. wanneer het wordt bereikt)

en kan het volgende bevatten

- succesfactoren, risico's en beperkingen.

De terms of reference worden tijdens de eerste fasen van een project gemaakt door de initiatiefnemers van het project in kwestie, direct na de goedkeuring van een project business case. Ze worden gedocumenteerd door de projectmanager en ter goedkeuring voorgelegd aan de

projectsponsor(s). Zodra de voorwaarden zijn goedgekeurd, hebben de leden van het projectteam een duidelijke definitie van de reikwijdte van het project. Ze zijn dan klaar om verder te gaan met het implementeren van de resterende projectresultaten.

Wat is de meerwaarde van een ToR?

Het gebruik van "Terms of Reference" (ToR) kan om verschillende redenen voordelig zijn voor operationele vergaderingen:

1. Duidelijkheid en focus: ToR schetsen duidelijk het doel, de doelstellingen en de reikwijdte van de vergadering. Dit helpt ervoor te zorgen dat iedereen op één lijn zit wat betreft wat er besproken en bereikt moet worden tijdens de vergadering, waardoor verwarring en discussies die niet over het onderwerp gaan, worden voorkomen.
2. Structuur en organisatie: ToR's bieden een gestructureerd kader voor de vergadering, inclusief de agenda, rollen en verantwoordelijkheden van deelnemers en verwachte resultaten. Dit helpt om de vergadering georganiseerd te houden en zorgt ervoor dat belangrijke onderwerpen op een systematische manier worden behandeld.
3. Efficiëntie en productiviteit: Door duidelijke doelen en verwachtingen te stellen, helpen ToR's het vergaderproces te stroomlijnen, waardoor het efficiënter en productiever wordt. Deelnemers weten wat er van hen verwacht wordt en kunnen voorbereid komen, wat leidt tot gerichtere discussies en snellere besluitvorming.
4. Verantwoording: ToR definiëren duidelijk de rollen en verantwoordelijkheden van deelnemers, inclusief wie verantwoordelijk is voor het nemen van actie op specifieke taken of beslissingen die tijdens de vergadering zijn genomen. Dit bevordert de verantwoordingsplicht en zorgt ervoor dat er na de vergadering vervolgacties worden ondernomen.
5. Documentatie en Follow-up: ToR's dienen als een gedocumenteerd verslag van wat er tijdens de bijeenkomst is besproken en besloten. Dit maakt het makkelijker om de voortgang van actiepunten bij te houden, beslissingen op te volgen en deelnemers verantwoordelijk te houden voor hun toezeggingen.

De afspraken van een ToR zijn grotendeels gebaseerd op gezond verstand. Soms is het echter de moeite waard om deze afspraken te formaliseren.

Wanneer is een mondelinge afspraak niet langer voldoende?

In een professionele omgeving gebeurt veel. Dan is een ToR formeel beter, omdat dit ons moet helpen bij de grootste uitdagingen, zoals:

1. Complexiteit: Wanneer het onderwerp van de overeenkomst complex is of er meerdere partijen bij betrokken zijn, biedt een schriftelijk document zoals Terms of Reference (ToR) duidelijkheid en zorgt ervoor dat alle partijen een duidelijk begrip hebben van hun rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen. Dit helpt misverstanden en geschillen te voorkomen die kunnen ontstaan door uitsluitend te vertrouwen op mondelinge afspraken.
2. Wettelijke vereisten: In sommige gevallen kunnen wettelijke of reglementaire vereisten ervoor zorgen dat afspraken schriftelijk worden vastgelegd. Dit geldt vooral voor overeenkomsten met betrekking tot belangrijke financiële transacties, wettelijke verplichtingen of gevoelige informatie. Schriftelijke regelingen zoals ToR zorgen voor een



formele vastlegging van de voorwaarden die de partijen zijn overeengekomen, die indien nodig juridisch afdwingbaar zijn.

3. Geheugen en verantwoordelijkheid: Bij mondelinge overeenkomsten wordt vertrouwd op het geheugen en kan er na verloop van tijd sprake zijn van misinterpretatie of vergeetachtigheid. Een schriftelijk document zoals een ToR dient als een tastbare bevestiging van de afspraken en biedt een ijkpunt voor alle betrokken partijen. Dit helpt om rekenschap af te leggen en vermindert het risico op geschillen of meningsverschillen die voortkomen uit verschillende herinneringen aan de overeenkomst.
4. Communicatie en transparantie: Geschreven afspraken zorgen voor duidelijke communicatie en transparantie tussen de partijen door de belangrijkste voorwaarden, verwachtingen en toezeggingen gestructureerd vast te leggen. Dit helpt bij het opbouwen van vertrouwen tussen partijen door de overeenkomst inzichtelijk te maken en ervoor te zorgen dat iedereen op dezelfde golflengte zit.
5. Toekomstige referenties en planning: Geschreven afspraken zoals ToR bieden een waardevol ijkpunt voor toekomstige planning en besluitvorming. Ze kunnen opnieuw worden bekeken en herzien als dat nodig is om ervoor te zorgen dat partijen hun verplichtingen nakomen en dat de overeenkomst na verloop van tijd relevant en effectief blijft. Dit helpt partijen om op één lijn te blijven en zorgt ervoor dat de overeenkomst hun wederzijdse belangen en doelstellingen blijft ondersteunen.

GOEDE WERKAFSPRAKEN

- ZIJN ONTWIKKELD DOOR HET TEAM EN BEPALEND VOOR HOE ER WORDT SAMENGEWERKT
- ZIJN ER NIET TE VEEL EN PRECIES GENOEG
- ZIJN ALTIJD ZICHTBAAR, ZODAT ERAAN GEREFEREERD KAN WORDEN OM ERVOOR TE ZORGEN DAT IEDEREEN ZICH ERAAN HOUDT
- KUNNEN BINNEN 30 SECONDEN MET ANDEREN GEDEELD WORDEN
- MOETEN VAN BELANG ZIJN VOOR EN ONDERSTEUND WORDEN DOOR ALLE LEDEN VAN HET TEAM
- OMSCHRIJVEN POSITIEF GEDRAG DAT AANWEZIG MOET ZIJN OM EFFECTIEF TE KUNNEN ZIJN
- ZIJN SIMPEL EN DIRECT
- ZIJN TE BEKRACHTIGEN!

VOORBEELD

- MOEDIG IEDEREEN AAN OM DEEL TE NEMEN
- BEGIN EN EINDIG OP TIJD
- LUISTER NAAR ELKAAR EN NAAR JEZELF
- WEES MOEDIG EN NEEM RISICO'S
- BLIJF BIJ HET ONDERWERP EN RICHT JE OP DE TAAK
- WAARDEER GEKKE IDEEËN
- SPREEK VOOR JEZELF, NIET VOOR EEN ANDER
- WEES JE BEWUST VAN DE EFFECTIVITEIT VAN JE EIGEN BIJDRAGE



Rebel
wise

REBELWISE.COM

Het zou ideaal zijn als er een grote consensus is over de noodzaak om de mondelinge overeenkomst over hoe we werken te formaliseren in een formele overeenkomst van een ToR. Belangrijke drijfveren hiervoor kunnen zijn: eisen van operationele of projectmanagers die verantwoordelijk zijn voor de documentatieketen, de juridische raad die de noodzakelijke informatie en beslissingen formaliseert die nodig zijn om vooruitgang te boeken, belangrijke belanghebbenden zoals klanten, partners of afdelingshoofden die de resultaten van de bijeenkomsten zullen gebruiken om hun beslissingen op te baseren, materiedeskundigen die kritisch inzicht kunnen verschaffen om ervoor te zorgen dat de complexiteit van het onderwerp correct wordt ingeschat en risicospecialisten die kunnen inschatten dat bepaalde onderwerpen of beslissingen een formeler kader nodig hebben.

Wat zijn dan technieken om tot een minimale ToR te komen bij onduidelijkheid?

Wanneer er onduidelijkheid bestaat over het opstellen van een Terms of Reference (ToR), kunnen organisaties proactief te werk gaan om doelstellingen, reikwijdte en verantwoordelijkheden binnen hun teams te verduidelijken.

Maak rechtstreeks contact met de belangrijkste belanghebbenden om hun input te verzamelen over projectdoelstellingen, reikwijdte en verwachtingen. Het actief betrekken van belanghebbenden stelt hen in staat om verschillende perspectieven en inzichten bij te dragen die cruciaal zijn voor het opstellen van een allesomvattende ToR.

Organiseer creatieve brainstormsessies met teamleden om samenwerking te stimuleren en potentiële gebieden van onzekerheid te identificeren. Moedig een open dialoog en creatief denken aan om samen verschillende mogelijkheden en oplossingen te verkennen.

Voer grondige risicobeoordelingsworkshops uit om potentiële risico's en onzekerheden van het project systematisch te identificeren en te analyseren. Door proactieve stappen te nemen om risico's aan te pakken, kan het team betrouwbare strategieën ontwikkelen en noodplannen opnemen in de ToR.

Neem anticiperend stappen om agile prototyping of proefprojecten te implementeren om aannames te valideren en benaderingen te testen in real-world scenario's. Omarm een iteratieve aanpak die leren en aanpassen stimuleert op basis van feedback voordat je de ToR afrondt.

Maak op strategische wijze gebruik van technieken voor scenarioplanning om te anticiperen op en je voor te bereiden op verschillende toekomstige scenario's en hun mogelijke gevolgen voor het project. Door verschillende scenario's te overwegen kan het team een flexibele ToR ontwikkelen die rekening houdt met verschillende mogelijkheden en die flexibel blijft als reactie op veranderende omstandigheden.

Zoek actief begeleiding van onderwerpsdeskundigen of consultants met relevante ervaring in soortgelijke projecten of bedrijfstakken. Door gebruik te maken van hun expertise krijg je inzichten en aanbevelingen van onschatbare waarde voor het omgaan met onzekerheid en het opstellen van een effectieve ToR.

Kies voor een iteratieve aanpak bij de ontwikkeling van een ToR, waarbij het document zich in de loop van de tijd ontwikkelt door middel van voortdurende feedback en leren. Begin met een concept

ToR en verfijn deze iteratief, waarbij je nieuwe informatie en inzichten opneemt naarmate deze naar voren komen om tastbare actie en vooruitgang binnen het team te stimuleren.

Door deze methoden te implementeren, kunnen organisaties met vertrouwen door het onbekende navigeren en een ToR ontwikkelen die helderheid, richting en afstemming tussen de teamleden bevordert, zodat er tastbare actie kan worden ondernomen en vooruitgang kan worden geboekt bij het behalen van de doelstellingen.

Hoe kan je een ToR bouwen in Confluence?

1. Ga naar Confluence: Log in op je Atlassian Confluence account en navigeer naar de ruimte waar je de ToR wilt maken.
2. Maak een nieuwe pagina: Klik op het "+" icoon of de "Create" knop om een nieuwe pagina te starten. Kies het juiste sjabloon voor je ToR, of selecteer een lege pagina als je liever helemaal opnieuw begint.
3. Geef je pagina een titel: Geef je pagina een duidelijke en beschrijvende titel die het doel van de ToR weergeeft.
4. Schets de hoofdstukken van je ToR: Begin met het schetsen van de belangrijkste onderdelen van je ToR, zoals Introductie, Doelstellingen, Reikwijdte, Stakeholders, Rollen en Verantwoordelijkheden, Deliverables, Tijdlijn, Vergaderingen en andere relevante onderdelen die specifiek zijn voor jouw project of initiatief.
5. Inhoud toevoegen: Vul elke sectie met de relevante informatie. Gebruik koppen, subkoppen en opsommingstekens om de inhoud logisch te organiseren en makkelijk leesbaar te maken.
6. Tabellen, grafieken en diagrammen toevoegen: Gebruik de bewerkingfuncties van Confluence om tabellen, grafieken en diagrammen in te voegen als dat nodig is om informatie te visualiseren, zoals tijdlijnen van projecten, organigrammen of besluitvormingsprocessen.
7. Samenwerken en feedback verzamelen: Werk samen met je teamleden door de ToR-pagina te delen en ze uit te nodigen om te bekijken en feedback te geven. Moedig open communicatie aan om ervoor te zorgen dat ieders perspectieven worden overwogen.
8. Veranderingen verwerken: Herzie de ToR op basis van de ontvangen feedback en maak eventuele noodzakelijke aanpassingen of toevoegingen om te zorgen voor duidelijkheid en afstemming op de doelen en vereisten van het project.
9. Afronden en publiceren: Als de ToR compleet is en alle feedback is behandeld, maak je het document af en publiceer je het in je Confluence ruimte. Zorg ervoor dat het gemakkelijk toegankelijk is voor alle relevante belanghebbenden.
10. Regelmatig herzien en bijwerken: Plan regelmatige herzieningen van de ToR om ervoor te zorgen dat deze relevant en actueel blijft naarmate het project vordert. Werk het document bij als dat nodig is om wijzigingen in de reikwijdte, doelstellingen of eisen van belanghebbenden te weerspiegelen.

<https://support.atlassian.com/confluence-cloud/docs/create-a-template/>

In hoeverre aanvaarden we dat er geen ToR's zijn?

ToR kunnen de manier van werken verbeteren, maar zijn geen garantie voor succes. Een ToR heeft voor- en nadelen.

PRO	CON
<ol style="list-style-type: none"> 1. Duidelijkheid van het doel: Een ToR geeft een duidelijk overzicht van de doelstellingen, agendapunten en verwachte resultaten van de vergadering, zodat alle deelnemers op één lijn zitten wat betreft het doel van de vergadering. 2. Gestructureerde discussies: Door rollen, verantwoordelijkheden en gespreksonderwerpen van tevoren te definiëren, helpt een ToR om vergaderingen te structureren en discussies gefocust te houden, zodat raakvlakken en gesprekken die niet over het onderwerp gaan tot een minimum beperkt blijven. 3. Tijdsfficiëntie: Met een goed gedefinieerde ToR is de kans groter dat vergaderingen op schema blijven en zich houden aan de toegewezen tijd, zodat onnodige vertragingen worden voorkomen en alle agendapunten binnen de toegewezen tijd worden behandeld. 4. Meer verantwoording: Duidelijk omschreven actiepunten en besluiten in de ToR houden deelnemers verantwoordelijk voor hun bijdragen en toezeggingen tijdens de vergadering, wat de verantwoording en opvolging van afgesproken taken bevordert. 5. Verbeterde besluitvorming: Een ToR kan beter geïnformeerde en tijdige besluitvorming vergemakkelijken door relevante achtergrondinformatie, gegevens en criteria voor het evalueren van opties te verschaffen, waardoor deelnemers aan de vergadering goed geïnformeerde keuzes kunnen maken. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rigiditeit en inflexibiliteit: Een zeer gedetailleerde ToR kan leiden tot starheid in de vergaderstructuur en discussies, waardoor het moeilijk wordt om je aan te passen aan onvoorziene omstandigheden of om opkomende kwesties aan te pakken die zich tijdens de vergadering voordoen. 2. Te veel nadruk op proces: Een te grote focus op het naleven van de structuur en agenda van de ToR kan afbreuk doen aan de spontaniteit en creativiteit van discussies, waardoor innovatieve ideeën in de kiem worden gesmoord en de mogelijkheden voor gezamenlijke probleemoplossing worden beperkt. 3. Bureaucratische overhead: Het ontwikkelen en bijhouden van een uitgebreide ToR voor elke bijeenkomst vergt tijd en inspanning, wat mogelijk extra bureaucratische overhead en administratieve lasten met zich meebrengt, vooral voor kleinere of informelere bijeenkomsten. 4. Weerstand en afhaken: Deelnemers kunnen zich beperkt of niet betrokken voelen als ze de opdrachtomschrijving als te dwingend ervaren of als ze niet betrokken waren bij de ontwikkeling ervan, wat leidt tot verminderde deelname en suboptimale resultaten. 5. Gebrek aan aanpassingsvermogen: In dynamische of snel veranderende omgevingen kan een vooraf gedefinieerde ToR verouderd of irrelevant worden, waardoor het vermogen van vergaderingen om veranderende prioriteiten of opkomende kwesties effectief aan te pakken wordt belemmerd.

Dus wanneer kun je accepteren dat er geen ToR's zijn? En in welke gevallen vind je ze een toegevoegde waarde?

Kunnen we bij grote wijzigingen, zonder ToR's?

Terms of Reference (ToR's) zijn van grote waarde bij het begeleiden van organisaties bij belangrijke veranderingen door duidelijkheid, structuur en richting te bieden.

Ten eerste helpen ToR's door de doelstellingen van nieuwe initiatieven of projecten duidelijk te verwoorden, zodat iedereen het doel en de richting achter de veranderingen begrijpt. Deze duidelijkheid is essentieel om de inspanningen op elkaar af te stemmen en ervoor te zorgen dat iedereen naar gemeenschappelijke doelen toewerkt.

Ten tweede definiëren ToR's rollen en verantwoordelijkheden, wat cruciaal is bij het introduceren van nieuwe taken of het herstructureren van bestaande taken. Door duidelijk aan te geven wie waarvoor verantwoordelijk is, verminderen ToR's verwarring en zorgen ze ervoor dat organisaties verantwoording afleggen wanneer ze door veranderingen navigeren.

Bovendien stellen ToR's duidelijke grenzen en reikwijdte vast voor projecten, committee's of initiatieven, zodat ze niet buiten hun beoogde reikwijdte kunnen uitbreiden en gericht blijven op hun doelstellingen. Dit helpt scope creep te voorkomen en zorgt ervoor dat middelen efficiënt worden toegewezen.

ToR's spelen ook een belangrijke rol bij het managen van verwachtingen door te communiceren wat wel en wat niet wordt aangepakt tijdens de transitie. Deze duidelijkheid geeft belanghebbenden een gevoel van voorspelbaarheid en stabiliteit, waardoor onzekerheid en angst afnemen.

Daarnaast bevatten ToR's besluitvormingsprocessen en -criteria, die een gestructureerd kader bieden voor het nemen van beslissingen in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat beslissingen doordacht worden genomen en bijdragen aan de algemene doelstellingen van het veranderingsinitiatief.

Verder moeten ToR's flexibel genoeg zijn om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden en opkomende uitdagingen. Dit aanpassingsvermogen stelt organisaties in staat om te draaien en hun aanpak aan te passen als dat nodig is, zodat ze effectief kunnen reageren op veranderende omstandigheden.

Tot slot bevorderen ToR's transparantie en communicatie door een gemeenschappelijk referentiepunt te bieden voor alle belanghebbenden. Deze transparantie bevordert het vertrouwen en zorgt ervoor dat iedereen op één lijn zit wat betreft de veranderingen die plaatsvinden, waardoor overgangen soepeler verlopen.

Maar in welke gevallen kunnen we nog steeds zonder ToR's werken?

Als we ToR's wegnemen, kunnen we dan op de automatische piloot verder werken in de grote lijnen of zijn er obstakels?

Het werken met Terms of Reference (ToR's) is het meest geschikt in contexten waar duidelijkheid, structuur en verantwoording essentieel zijn voor een succesvolle uitvoering.

Het opstellen van de ToR is essentieel en een goede kans op correct gebruik te garanderen. Alle belanghebbenden die betrokken zijn bij de evaluatie moeten eigenaar zijn van de inhoud van de ToR

en vanaf het begin instemmen met de voorwaarden. Stakeholders kunnen tegenstrijdige prioriteiten en onrealistische verwachtingen hebben, daarom moet de ToR weergeven wat haalbaar is voor de leden om te bereiken.

Zonder Terms of Reference (ToRs) kunnen organisaties te maken krijgen met verschillende obstakels die hun vermogen om effectief te werken in het grote geheel belemmeren:

1. Gebrek aan duidelijkheid: ToR's bieden een duidelijke routekaart en koers voor projecten of initiatieven. Zonder ToR kan er onduidelijkheid bestaan over doelstellingen, rollen, verantwoordelijkheden en reikwijdte, wat kan leiden tot verwarring onder teamleden.
2. Scheve afstemming: ToR's zorgen ervoor dat iedereen naar gemeenschappelijke doelen en doelstellingen toewerkt. Zonder ToR's is er een risico op verkeerde afstemming, waarbij verschillende teams of individuen tegenstrijdige prioriteiten nastreven, wat leidt tot inefficiëntie en verspilling van middelen.
3. Uitdagingen voor besluitvorming: ToR's beschrijven besluitvormingsprocessen en -criteria, zodat teams weloverwogen beslissingen kunnen nemen die in lijn zijn met de organisatiedoelen. Zonder duidelijke richtlijnen kan de besluitvorming chaotisch of bevooroordeeld worden, met suboptimale resultaten als gevolg.
4. Gebrek aan verantwoording: ToR's definiëren rollen en verantwoordelijkheden en leggen zo een duidelijke verantwoording af voor projectresultaten. Zonder ToR kan het een uitdaging zijn om individuen of teams verantwoordelijk te houden voor hun acties, wat leidt tot een gebrek aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid.
5. Scope Creep: ToR's stellen de grenzen en reikwijdte van projecten vast en voorkomen dat ze buiten hun beoogde reikwijdte gaan. Zonder duidelijke grenzen kunnen projecten last hebben van scope creep, waarbij extra eisen worden toegevoegd zonder er goed over na te denken, wat leidt tot vertragingen en budgetoverschrijdingen.
6. Communicatiestoornissen: ToR's vergemakkelijken de communicatie door een gemeenschappelijk referentiepunt te bieden voor alle belanghebbenden. Zonder ToR kan de communicatie versnipperd raken, wat leidt tot misverstanden, conflicten en vertragingen in de besluitvorming.

Hoewel het mogelijk is om zonder ToR's te blijven werken, kan dit aanzienlijke risico's en uitdagingen met zich meebrengen die de voortgang kunnen belemmeren.

Hoe kun je deze risico's omzeilen? Welke andere risico's voorzie je en welke dek je vandaag al af?

In welke context zonder ToR's te werken (succescriteria en risico's): hoe weeg je succes af?

Er zijn verschillende contexten waarin een ToR beperkte of geen invloed heeft op succes.

Eén context waarin Terms of Reference (ToR's) misschien niet nodig zijn, is in zeer wendbare en zelforganiserende teams binnen organisaties die flexibiliteit, autonomie en snelle besluitvorming hoog in het vaandel hebben staan. In dergelijke omgevingen, waar teams in staat worden gesteld om hun aanpak op basis van veranderende prioriteiten en feedback van klanten in realtime aan te passen, kunnen starre taakomschrijvingen wendbaarheid en innovatie eerder in de weg staan dan ondersteunen.

In operationele omgevingen waar taken routinematig, repetitief en duidelijk omschreven zijn, kan het nut van ToR's ook minimaal zijn. In deze omgevingen zijn gestandaardiseerde operationele procedures, checklists en prestatiemetingen vaak effectievere hulpmiddelen om consistentie, efficiëntie en kwaliteit van de output te garanderen.

Een andere context waarin het gebruik van Terms of Reference (ToR's) misschien niet nodig is, is in kleine, hechte teams of organisaties waar al informele communicatiekanalen en een hoge mate van vertrouwen en samenwerking bestaan. In deze omgevingen kunnen teamleden een goed begrip hebben van hun rollen, verantwoordelijkheden en doelstellingen zonder dat daar formele documentatie zoals ToR's voor nodig is.

In dergelijke werkomgevingen is de noodzaak van Terms of Reference (ToRs) misschien niet meteen duidelijk, waardoor een weloverwogen evaluatie van de potentiële voordelen en kansen op succes nodig is. Deze beoordeling hangt af van verschillende factoren die eigen zijn aan de dynamiek en cultuur van de organisatie.

Kijk ten eerste naar de effectiviteit van bestaande communicatiekanalen binnen het team of de organisatie. Als er al degelijke kanalen bestaan voor open communicatie, samenwerking en besluitvorming, kan het formaliseren van processen door middel van ToR's overbodig lijken.

Evalueer ten tweede de mate van vertrouwen en samenwerking tussen teamleden. In omgevingen die worden gekenmerkt door een hoge mate van vertrouwen, gedeelde doelen en een cultuur van samenwerking, kan formele documentatie zoals ToR's minder noodzakelijk worden geacht, omdat teamleden op natuurlijke wijze afstemmen op gemeenschappelijke doelstellingen.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn cruciale overwegingen. Als projecten of taken vaak evolueren, waardoor snelle besluitvorming en aanpassingen nodig zijn, kan de rigide structuur die wordt opgelegd door formele ToR's omslachtig en contraproductief blijken.

Er moet ook rekening worden gehouden met de heersende organisatiecultuur en managementstijl. In organisaties die waarde hechten aan autonomie, creativiteit en wendbaarheid, kan de invoering van formele documentatie zoals ToR's worden gezien als bureaucratisch en onnodig, waardoor de voortgang mogelijk wordt belemmerd.

Beperkingen in middelen, zoals beperkte tijd en expertise die beschikbaar is voor het maken en onderhouden van ToR's, moeten niet over het hoofd worden gezien. Het investeren van aanzienlijk veel middelen in het ontwikkelen van ToR's is misschien niet haalbaar of praktisch, vooral als alternatieve methoden op een efficiëntere manier vergelijkbare resultaten kunnen bereiken.

Het onderzoeken van eerdere prestaties en resultaten van projecten of initiatieven die zonder formele ToR's zijn uitgevoerd, kan waardevolle inzichten opleveren. Als het team een succesvolle staat van dienst heeft in het leveren van resultaten en het halen van doelstellingen zonder afhankelijk te zijn van formele documentatie, kan dit erop wijzen dat ToR's niet essentieel zijn voor het behalen van succes.

Het betrekken van belanghebbenden bij het besluitvormingsproces is cruciaal. Inzicht in hun perspectieven en voorkeuren ten aanzien van het gebruik van ToR's is essentieel voor het verkrijgen van draagvlak en steun, die cruciaal zijn voor een succesvolle implementatie.

Wat zijn de beperkingen van werken zonder ToR? Kunnen agile technieken geïntegreerd worden?

Zoals vastgesteld vraagt niet elke werkomgeving of context om het werken met een ToR. Werken zonder een Terms of Reference (ToR) kan wel degelijk een aantal uitdagingen met zich meebrengen voor verschillende organisatievormen. Het is dus belangrijk om een aantal gestandaardiseerde benaderingen te hebben als je geen ToR hebt.

Ten eerste kan het ontbreken van een ToR leiden tot een gebrek aan duidelijkheid en richting. Zonder duidelijke documentatie over de doelstellingen en reikwijdte van een project kunnen teamleden onzekerheid ervaren, wat leidt tot verwarring en inefficiëntie. Om dit aan te pakken is het cruciaal om een kickoff bijeenkomst of sessie te houden waar projectdoelen, reikwijdte en verwachtingen duidelijk worden gedefinieerd en gedocumenteerd. Regelmatige communicatie en updates gedurende de projectcyclus kunnen ook helpen om duidelijkheid te behouden.

Ten tweede kan zonder formele documentatie zoals ToR's de communicatie inefficiënt worden. Formele documentatie bevordert consistente en duidelijke communicatiekanalen. Om deze uitdaging aan te gaan, stel je duidelijke communicatieprotocollen op binnen het team, zodat informatie effectief wordt gedeeld. Regelmatige vergaderingen, statusupdates en het gebruik van samenwerkingstools kunnen efficiënte communicatie vergemakkelijken.

Ten derde kan het ontbreken van een ToR de besluitvorming bemoeilijken. Het vroeg in de projectlevenscyclus vaststellen van kaders en protocollen voor de besluitvorming kan dit risico beperken. Definieer beslissingscriteria en wijs beslissingsbevoegdheid toe aan individuen of teams op basis van hun expertise en rol in het project. Regelmatige evaluatievergaderingen kunnen de gelegenheid bieden om nieuwe problemen aan te pakken en tijdig beslissingen te nemen.

Een ander risico is scope creep, waarbij de reikwijdte van het project buiten de oorspronkelijke grenzen komt te liggen. Om dit te voorkomen moet je een change management proces opstellen dat aangeeft hoe wijzigingen in de project scope worden geëvalueerd, goedgekeurd en gecommuniceerd. Definieer duidelijke criteria voor het beoordelen van voorgestelde wijzigingen en zorg ervoor dat alle belanghebbenden op de hoogte zijn van de mogelijke gevolgen voor de tijdlijnen, middelen en resultaten van het project.

Zonder formele documentatie kunnen aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid onduidelijk worden. Om dit aan te pakken, moet je vanaf het begin de rollen en verantwoordelijkheden voor elk teamlid duidelijk definiëren. Ontwikkel een RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) matrix om duidelijk te maken wie verantwoordelijk is voor elke taak of beslissing. Regelmatige check-ins en voortgangsupdates kunnen ervoor zorgen dat iedereen verantwoordelijk blijft voor de aan hem of haar toegewezen taken.

Daarnaast kan het ontbreken van documentatie leiden tot een gebrek aan projectgerelateerde informatie en beslissingen. Om dit risico te beperken, moet je een systeem opzetten voor het documenteren van projectinformatie, beslissingen en afspraken. Gebruik projectbeheertools of samenwerkingsplatforms om projectdocumentatie te centraliseren en ervoor te zorgen dat deze gemakkelijk toegankelijk is voor alle teamleden. Bekijk en actualiseer projectdocumentatie regelmatig als dat nodig is om wijzigingen en beslissingen weer te geven.

Tot slot kan een beperkte betrokkenheid van belanghebbenden plaatsvinden zonder formele ToR's. Om belanghebbenden effectief te betrekken, moet je duidelijke kanalen opzetten voor communicatie en samenwerking. Betrek belanghebbenden bij de planning en besluitvorming van het project om

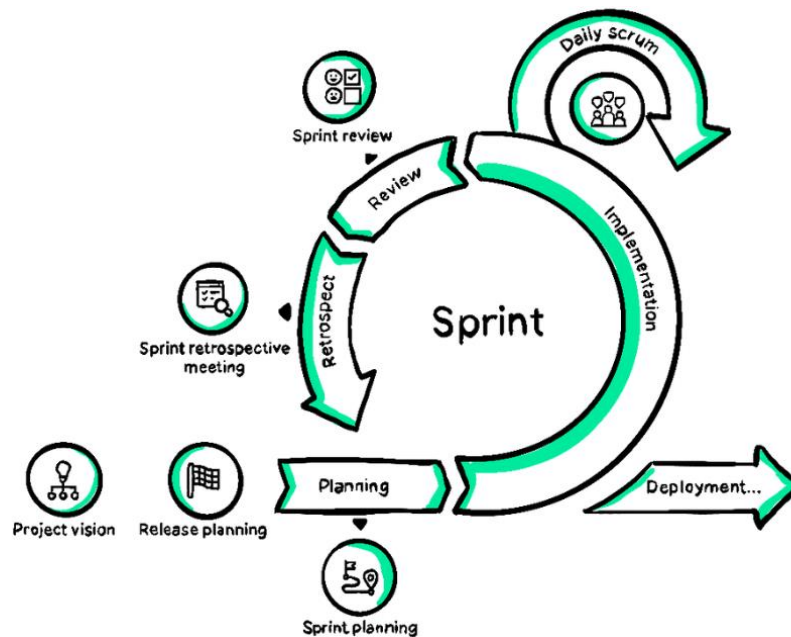
ervoor te zorgen dat hun perspectieven en zorgen aan bod komen. Zorg voor regelmatige updates over de voortgang van het project en vraag feedback van belanghebbenden om hun betrokkenheid en buy-in te behouden.

Hoe zit het met agile in het bijzonder?

In agile omgevingen, waar traditionele Terms of Reference (ToR's) misschien niet passen vanwege hun rigide structuur, kan het integreren van agile werkwijzen zorgen voor een lichtere, flexibelere aanpak terwijl duidelijkheid en richting gedurende het project gewaarborgd blijven. Hier volgt een stapsgewijze aanpak voor het integreren van agile werkwijzen ter ondersteuning van een gestroomlijnde versie van een ToR:

1. Agile Charter: Begin met het maken van een Agile Charter aan het begin van het project of de sprint. Dit document beschrijft de projectvisie, doelen, doelstellingen en de reikwijdte op hoog niveau. Het dient als een baken voor het team en zorgt voor een gedeeld begrip van het doel en de richting van het project. Je kunt ook een product roadmap gebruiken met goed gedefinieerde productdoelen.
2. User Stories en acceptatiecriteria: Definieer samen met het team en de belanghebbenden user stories en acceptatiecriteria. User stories leggen specifieke eisen of functies vast vanuit het perspectief van de eindgebruiker, terwijl acceptatiecriteria de voorwaarden schetsen waaraan moet worden voldaan om een user story als compleet te beschouwen. Deze aanpak zorgt voor duidelijkheid over wat er opgeleverd moet worden en de criteria voor succes.
3. Definitie van Done (DoD): Stel in samenwerking met het team een Definitie van Done op. De DoD definieert de criteria waaraan moet worden voldaan om een taak of user story als voltooid te beschouwen. Het zorgt voor een gemeenschappelijk begrip van kwaliteitsnormen en voltooiingscriteria, stuurt de inspanningen van het team en zorgt voor consistentie in de deliverables.
4. Sprintdoelen: Definieer sprintdoelen aan het begin van elke sprint en stem ze af op de visie en doelstellingen van het project. Sprintdoelen bieden focus en richting voor het team en sturen hun inspanningen tijdens de sprint. Deze doelen moeten specifiek, haalbaar en meetbaar zijn, zodat het gemakkelijker wordt om de voortgang bij te houden en ze af te stemmen op de projectdoelen.
5. Retrospectieven: Voer regelmatig retrospectives uit aan het einde van elke sprint om na te denken over wat goed ging, wat beter kon en welke aanpassingen nodig zijn voor toekomstige sprints. Retrospectives bieden een forum voor voortdurende verbetering, zodat het team kan leren van ervaringen uit het verleden, hun aanpak kan aanpassen en de prestaties in de loop van de tijd kan verbeteren.
6. Dagelijkse stand-up vergaderingen: Houd dagelijkse stand-up meetings om het team op één lijn te houden, voortgangsupdates te delen en eventuele obstakels of afhankelijkheden te identificeren. Deze korte, gerichte vergaderingen bevorderen transparantie, samenwerking en verantwoording, en stimuleren effectieve communicatie en coördinatie tussen teamleden.
7. Visueel beheer: Gebruik visuele managementtools zoals Kanban-borden of Scrum-borden om werk in uitvoering te visualiseren, taken bij te houden en activiteiten te prioriteren. Deze hulpmiddelen bieden een visuele weergave van de projectstatus en -prioriteiten, wat de transparantie, communicatie en besluitvorming binnen het team vergemakkelijkt.

Door deze stappen te volgen en agile werkwijzen te integreren in het projectmanagementproces, kunnen teams een licht maar effectief raamwerk opzetten dat agile principes ondersteunt en tegelijkertijd duidelijkheid, richting en focus biedt voor projectactiviteiten.



Wat als de ToR onvoldoende blijkt voor de specifieke context of niet gerespecteerd wordt?

Wat doen we als we de ToR niet respecteren?

1. Als de ToR niet voldoet aan het doel of niet wordt nageleefd bij de uitvoering, zijn er maar een paar opties die we kunnen overwegen.
2. Herzien en aanpassen: Begin met het herzien van de bestaande ToR om eventuele hiaten, dubbelzinnigheden of zwakke punten te identificeren. Betrek belanghebbenden en teamleden bij dit proces om feedback en inzichten te verzamelen over hoe de ToR kan worden verbeterd om beter te voldoen aan de behoeften van het project of de activiteit. Herzie op basis van deze evaluatie de ToR waar nodig om eventuele tekortkomingen aan te pakken en de effectiviteit te vergroten.
3. Communicatie en afstemming: Versterk de communicatiekanalen en zorg ervoor dat de belanghebbenden op één lijn zitten wat betreft het doel, de reikwijdte en de doelstellingen die in het bestek staan. Houd discussies en bijeenkomsten om verwachtingen te verduidelijken, problemen aan te pakken en het belang van het naleven van de overeengekomen voorwaarden en richtlijnen te benadrukken. Bevorder een gedeeld begrip van de betekenis van het ToR voor het sturen van projectactiviteiten en het bevorderen van succesvolle resultaten.
4. Handhavingsmechanismen: Implementeer handhavingsmechanismen of verantwoordingsmaatregelen om naleving van de ToR te waarborgen. Dit kan inhouden dat er rollen en verantwoordelijkheden worden toegewezen voor het toezicht op de naleving van de ToR, dat er prestatie maatstaven of benchmarks worden vastgesteld om de voortgang te volgen en dat er consequenties worden verbonden aan niet-naleving. Door duidelijke verwachtingen en consequenties vast te stellen, is de kans groter dat individuen zich aan de ToR houden en hun verplichtingen nakomen.

5. Training en opleiding: Zorg voor training en informatie voor belanghebbenden en teamleden over het belang van ToR's en hoe ze die effectief in hun werk kunnen gebruiken. Bied richtlijnen voor het interpreteren en toepassen van de ToR, ga in op veelvoorkomende problemen of misvattingen en benadruk de voordelen van het volgen van vastgestelde processen en protocollen. Investeren in onderwijs en capaciteitsopbouw kan het bewustzijn en de competentie bij de uitvoering van ToR's vergroten.
6. Voortdurende controle en verbetering: Zet een systeem op voor continue monitoring en evaluatie van de effectiviteit van het ToR bij het sturen van projectactiviteiten en het bereiken van de gewenste resultaten. Vraag belanghebbenden om feedback, voer periodieke beoordelingen of audits uit van de naleving van de ToR en identificeer gebieden die voor verbetering of verfijning vatbaar zijn. Door de ToR in de loop van de tijd actief te controleren en te herhalen, kunnen organisaties zich aanpassen aan veranderende omstandigheden, nieuwe problemen aanpakken en hun aanpak te optimaliseren.

Getting the Thumbs Up for Good Governance ©



Wie borgt de ToR? Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn nodig?

De eigenaar van de Terms of Reference (ToR) hangt meestal af van de context waarin het wordt gebruikt. Hier zijn de meest voorkomende opties:

1. Projectgebaseerde ToR: In een projectomgeving wordt de projectmanager of -sponsor vaak beschouwd als de eigenaar van de ToR. De projectmanager is verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering van het project en heeft daarom de bevoegdheid om de ToR te maken, bij te werken en te onderhouden. De projectsponsor, die zorgt voor de financiering en de strategische richting van het project, kan echter ook eigenaar of de uiteindelijke goedkeuringsbevoegdheid over de ToR hebben.
2. ToR van een commissie of werkgroep: In het geval van een commissie of werkgroep binnen een organisatie is de voorzitter of leider van de groep meestal verantwoordelijk voor de ToR. Hij of zij kan samenwerken met andere leden van de groep om de ToR op te stellen en ervoor te zorgen dat deze een goede weergave is van de doelstellingen, het toepassingsgebied en de werkprocedures van de groep. De voorzitter kan ook de bevoegdheid hebben om wijzigingen of updates van het ToR goed te keuren.

3. ToR op organisatieniveau: Voor bredere ToR's op organisatieniveau die processen, procedures of bestuursstructuren binnen een organisatie regelen, kan het eigenaarschap liggen bij het senior management, zoals de CEO, het directieteam of een aangewezen bestuursraad. Deze personen of groepen zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van de algemene richting en het kader voor de organisatie en kunnen de verantwoordelijkheid voor het opstellen en onderhouden van specifieke ToR's delegeren aan relevante afdelingen of commissies.

Het is van essentieel belang dat de ToR een duidelijke verantwoordingsplicht en eigendomsstructuur heeft om ervoor te zorgen dat hij effectief wordt beheerd, indien nodig wordt bijgewerkt en door alle relevante belanghebbenden wordt nageleefd.

ToR op projectbasis:

Projectmanager: Verantwoordelijk voor het opstellen, bijwerken en onderhouden van de ToR gedurende de levenscyclus van het project. Zorgt ervoor dat de ToR een accurate weergave is van projectdoelstellingen, scope, deliverables, tijdslijnen en andere relevante details.

Projectsponsor: Biedt overzicht, financiering en strategische richting voor het project. Controleert en keurt de ToR goed om ervoor te zorgen dat deze overeenkomt met de doelen en doelstellingen van de organisatie.

Projectteamleden: Werken samen met de projectmanager om input te leveren voor de ToR, geven feedback over de haalbaarheid en de benodigde middelen, en houden zich tijdens de uitvoering van het project aan de richtlijnen in de ToR.

Comité of werkgroep ToR:

Voorzitter of leider: Neemt het voortouw bij het opstellen van de ToR en zorgt ervoor dat deze nauwkeurig de doelstellingen, reikwijdte, lidmaatschap, vergaderfrequentie, besluitvormingsprocessen en alle andere relevante details van de commissie of werkgroep weergeeft.

Leden van de commissie of werkgroep: Leveren input en feedback op de concept ToR, nemen deel aan discussies om het document af te ronden en houden zich tijdens vergaderingen en andere activiteiten aan de richtlijnen en procedures die in de ToR staan beschreven.

ToR op organisatieniveau:

Hoger management of directieteam: Verantwoordelijk voor het bepalen van de algemene richting, het beleid en de bestuursstructuren van de organisatie. Geeft goedkeuring aan ToR's op hoog niveau die de organisatorische processen, procedures of bestuurlijke kaders bepalen.

Afdelingshoofden of commissievoorzitters: Stellen afdelings- of commissiespecifieke ToR's op die zijn afgestemd op de doelstellingen en het beleid van de organisatie. Ervoor zorgen dat ToR's effectief worden gecommuniceerd naar relevante belanghebbenden en worden nageleefd binnen hun respectievelijke verantwoordelijkheidsgebieden.

Medewerkers en belanghebbenden: Volg de richtlijnen, procedures en verantwoordelijkheden die in de ToR's op organisatieniveau worden beschreven in hun dagelijkse activiteiten. Geef waar nodig feedback en suggesties voor verbetering om ervoor te zorgen dat de ToR's relevant en effectief blijven.

Hoe kunnen we de consensus herstellen?

Als er in deze zaken geen consensus is, spreekt het voor zich dat de ToR niet wordt nageleefd of niet correct wordt toegepast. Het kan dan nodig zijn om in te grijpen en dit kan een andere aanpak vereisen.

Projectmatige ToR:

- **Gefaciliteerde discussies:** De projectmanager kan gefaciliteerde discussies tussen teamleden organiseren om conflicten of meningsverschillen over de richting of uitvoering van het project aan te pakken. Een onpartijdige facilitator kan helpen om het gesprek te leiden, actief luisteren aan te moedigen en oefeningen te faciliteren om een consensus te bereiken.
- **Heroverwegen van doelstellingen:** Als er geen samenhang meer is met betrekking tot de doelstellingen of reikwijdte van het project, kan de projectmanager de ToR herzien om ervoor te zorgen dat deze overeenkomt met de overkoepelende doelen van het project. Het herzien en verduidelijken van het doel en de gewenste resultaten van het project kan helpen om de teamleden weer op één lijn te krijgen en de samenhang te herstellen.
- **Iteratief beoordelingsproces:** De projectmanager kan een iteratief beoordelingsproces implementeren voor de ToR, zodat teamleden periodiek feedback kunnen geven en herzieningen kunnen voorstellen. Deze aanpak zorgt ervoor dat de ToR relevant blijft en de veranderende behoeften van het project weerspiegelt, en bevordert de samenhang en buy-in van alle belanghebbenden.

Comité of werkgroep ToR:

- **Bemiddeling:** Als er sprake is van onenigheid of conflicten binnen het comité of de werkgroep, kan bemiddeling nodig zijn om een constructieve dialoog mogelijk te maken en een gemeenschappelijke basis te vinden. Een neutrale bemiddelaar of facilitator kan helpen om de discussie te leiden, onderliggende problemen te identificeren en naar een consensus toe te werken.
- **Rollen en verantwoordelijkheden verduidelijken:** De voorzitter of leider kan de rollen en verantwoordelijkheden uit de taakomschrijving opnieuw bekijken om ervoor te zorgen dat de commissieleden duidelijk zijn en op één lijn zitten. Het duidelijk definiëren van de rol en bijdrage van elk lid kan misverstanden helpen voorkomen en de samenhang binnen de groep herstellen.
- **Oefeningen om consensus te bereiken:** Het comité of de werkgroep kan zich toeleggen op consensusvormende oefeningen, zoals brainstormsessies of gestructureerde besluitvormingsprocessen, om ideeën te genereren, verschillende perspectieven te verkennen en overeenstemming te bereiken over belangrijke kwesties die in de taakomschrijving staan.

ToR op organisatieniveau:

- **Betrokkenheid van leiderschap:** Het hogere management of de uitvoerende leiding kan een cruciale rol spelen bij het herstellen van samenhang en consensus op organisatieniveau door actief in gesprek te gaan met belanghebbenden, zorgen aan de orde te stellen en duidelijke richting en richtlijnen te geven.
- **Communicatie en transparantie:** Transparante communicatie over organisatorische doelen, prioriteiten en besluitvormingsprocessen kan helpen om het vertrouwen en de afstemming tussen medewerkers en belanghebbenden te herstellen. Regelmatige updates en

mogelijkheden voor feedback kunnen een gevoel van samenhang en een gezamenlijk doel bevorderen.

- **ToR herzien:** Als de bestaande ToR op organisatieniveau ontoereikend of verouderd blijkt te zijn, kan het nodig zijn dat leiders een herzieningsproces in gang zetten om veranderende behoeften, prioriteiten en strategische doelstellingen van de organisatie te weerspiegelen. Door de belangrijkste belanghebbenden bij het herzieningsproces te betrekken, kun je zorgen voor draagvlak en afstemming op de organisatiedoelen.

Ondersteunende communicatietechnieken

Assertiviteit vs agressie vs sub-assertiviteit

Assertiviteit, agressie en sub-assertiviteit zijn drie verschillende communicatiestijlen die mensen in verschillende situaties kunnen gebruiken. Het begrijpen van de verschillen tussen deze stijlen is cruciaal voor effectieve interpersoonlijke communicatie en conflictoplossing:

1. Assertiviteit:
 - Assertiviteit houdt in dat je je gedachten, gevoelens en behoeften op een duidelijke, directe en respectvolle manier uit, terwijl je ook rekening houdt met de rechten en meningen van anderen.
 - Assertieve personen communiceren zelfverzekerd, houden oogcontact en gebruiken duidelijke en bondige taal om zichzelf uit te drukken.
 - Ze zijn in staat om hun grenzen te laten gelden, verzoeken te doen en hun mening te geven zonder overdreven passief of agressief te zijn.
 - Assertiviteit bevordert open communicatie, wederzijds respect en gezonde relaties.
2. Agressie:
 - Agressie is het uiten van iemands gedachten, gevoelens en behoeften op een krachtige, vijandige of confronterende manier zonder rekening te houden met de gevoelens of rechten van anderen.
 - Agressieve personen kunnen hun stem verheffen, dreigende taal of gebaren gebruiken en dominantie of intimidatie tonen om hun positie te laten gelden.
 - Agressie leidt vaak tot conflicten, wrok en communicatiestoornissen, omdat het door anderen als respectloos en onderdrukkend kan worden ervaren.
 - Agressieve communicatie wordt gekenmerkt door een gebrek aan empathie en een focus op winnen ten koste van de gevoelens of het welzijn van anderen.
3. Sub-assertiviteit:
 - Sub-assertiviteit, ook wel passieve communicatie genoemd, houdt in dat je conflicten vermijdt of minimaliseert door je gedachten, gevoelens of behoeften niet adequaat te uiten.
 - Sub-assertieve personen kunnen confrontaties uit de weg gaan, hun emoties onderdrukken of zich neerleggen bij de mening en voorkeuren van anderen, zelfs als ze het er niet mee eens zijn.
 - Ze kunnen moeite hebben om hun grenzen te laten gelden, voor zichzelf op te komen of hun stem te laten horen in situaties waarin hun inbreng gerechtvaardigd is.
 - Sub-assertiviteit kan leiden tot gevoelens van frustratie, wrok en machteloosheid, omdat mensen moeite kunnen hebben om aan hun behoeften te voldoen of zich over het hoofd gezien en ondergewaardeerd voelen.



Confronteren en consensus vormen

In de context van het werken met een ToR op organisatie-, commissie- of projectniveau is het essentieel om het onderscheid tussen confrontatie en conflict te begrijpen.

Confrontatie houdt in dat verschillen direct en constructief worden aangepakt. Het gaat om het openlijk bespreken van problemen, het zoeken naar opheldering en het onderzoeken van alternatieven om meningsverschillen of misverstanden op te lossen. Het doel van confrontatie is om de dialoog te bevorderen, een gemeenschappelijke basis te vinden en uiteindelijk consensus of overeenstemming te bereiken tussen belanghebbenden. Als confrontatie effectief wordt toegepast, bevordert het begrip, samenwerking en probleemoplossing binnen de groep.

Aan de andere kant ontstaat een conflict als er onenigheid, spanning of oppositie is tussen individuen of groepen vanwege onverenigbare doelen, waarden of belangen. In tegenstelling tot confrontatie kan conflict escaleren tot een meer vijandige of vijandige situatie als er niet goed mee wordt omgegaan. Het kan nadelige gevolgen hebben voor de productiviteit, het moreel en de teamcohesie als het niet wordt opgelost of verkeerd wordt aangepakt. Wanneer conflicten echter constructief worden aangepakt, kunnen ze dienen als een kans voor groei, innovatie en betere besluitvorming binnen de organisatie.

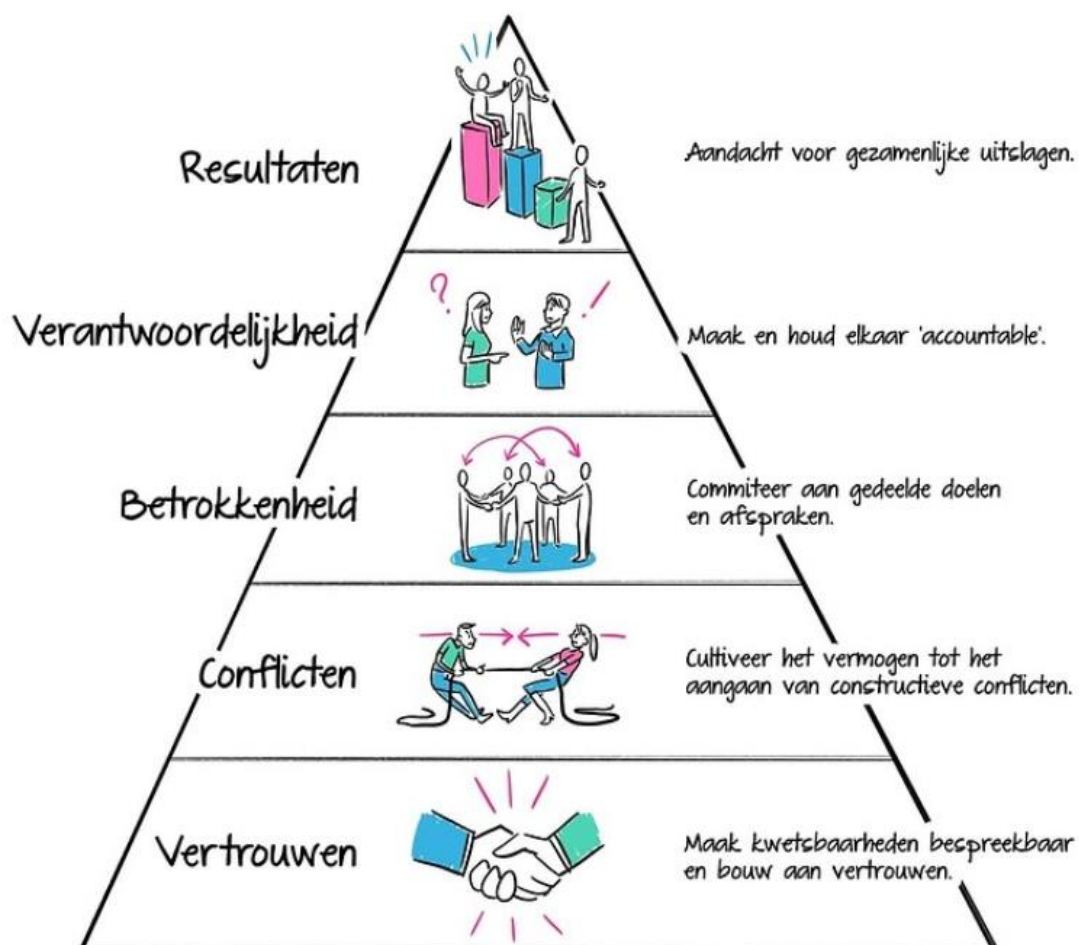
Confrontatie is nodig om ervoor te zorgen dat we een open dialoog houden en blijven verbeteren.

Als zodanig is het heel normaal om meningsverschillen te hebben, zolang we:

- De geschilpunten identificeren: Confrontatie begint met het identificeren van gebieden van onenigheid of tegenstrijdige standpunten binnen de groep. Dit kan betekenen dat afwijkende meningen, tegenstrijdige doelen of verschillende interpretaties van de opdrachtomschrijving openlijk worden besproken.
- Open dialoog aanmoedigen: Confrontatie moet een veilige ruimte creëren voor een open dialoog waar individuen zich gesterkt voelen om hun perspectieven eerlijk en respectvol te uiten. Stimuleer actief luisteren, het valideren van verschillende standpunten en het onderzoeken van onderliggende zorgen of motivaties.



- Misverstanden ophelderen: Confrontatie biedt de mogelijkheid om misverstanden of miscommunicatie die kunnen bijdragen aan onenigheid te verduidelijken. Moedig individuen aan om vragen te stellen, opheldering te vragen en context te verschaffen om ervoor te zorgen dat iedereen een duidelijk begrip heeft van de kwesties die aan de orde zijn.
- Zoek een gemeenschappelijke basis: Confrontatie kan worden gebruikt om punten van overeenkomst of gedeelde belangen te vinden tussen conflicterende partijen. Ga op zoek naar punten van overeenkomst of gezamenlijke doelen die als basis kunnen dienen voor consensusvorming en samenwerking.
- Alternatieven verkennen: Confrontatie moedigt aan tot brainstormen en het verkennen van alternatieve oplossingen of benaderingen om de onderliggende problemen aan te pakken. Moedig creativiteit en innovatie aan bij het oplossen van problemen en sta open voor ideeën van alle belanghebbenden, zelfs van degenen met tegengestelde standpunten.



Vakspecialisme en holisme

We zijn allemaal specialisten die in projecten of comités werken. Als zodanig is het belangrijk om ervoor te zorgen dat we allemaal op dezelfde golflengte zitten, wat een uitdaging kan zijn als we onze eigen expertisegebieden hebben.

Daarom moeten we soms afwegen of een methode zoals een ToR gebaat is bij specialisme of bij een meer holistische aanpak, omdat beide een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de effectiviteit van een ToR (Terms of Reference), afhankelijk van hoe ze worden beheerd binnen de organisatie.

1. De ToR in gevaar brengen:

- Specialisme: Overmatige specialisatie binnen teams of afdelingen kan leiden tot silo-denken en beperkte perspectieven. Dit kan resulteren in ToRs die te veel gericht zijn op specifieke gebieden of doelstellingen, waardoor bredere organisatiedoelen of belangen van belanghebbenden worden verwaarloosd. Gespecialiseerde teams kunnen hun eigen doelstellingen voorrang geven boven de overkoepelende doelstellingen die in de ToR staan, wat leidt tot conflicten en inefficiëntie.
- Holisme: Omgekeerd kan een te holistische aanpak resulteren in vage of dubbelzinnige Opdrachten zonder duidelijke richting of doelstellingen. Zonder specifieke doelen en grenzen kunnen teams moeite hebben om taken te prioriteren of beslissingen te nemen, wat leidt tot verwarring en inefficiëntie. Bovendien kan een poging om te veel doelstellingen of belanghebbenden in een enkele ToR aan te pakken, de effectiviteit ervan doen verwateren en het moeilijk maken om zinvolle resultaten te bereiken.

2. Empowerment van de ToR:

- Specialisme: Als specialisatie effectief wordt beheerd, kan het de ToR versterken doordat teams zich kunnen richten op hun expertisegebieden en gerichte resultaten kunnen leveren. Gespecialiseerde teams kunnen waardevolle inzichten en expertise bijdragen aan de ontwikkeling van de ToR en ervoor zorgen dat de doelstellingen haalbaar zijn en afgestemd op de prioriteiten van de organisatie. Door rollen en verantwoordelijkheden binnen de ToR duidelijk te definiëren, kan specialisatie de verantwoording bevorderen en besluitvormingsprocessen stroomlijnen.
- Holisme: Een gebalanceerde benadering van holisme kan de ToR versterken door ervoor te zorgen dat deze ingaat op de uiteenlopende behoeften en perspectieven van belanghebbenden in de hele organisatie. Door rekening te houden met de onderlinge samenhang van verschillende doelstellingen en activiteiten kan een holistische ToR synergie en samenwerking tussen teams bevorderen, wat leidt tot meer geïntegreerde en effectieve resultaten. Bovendien kan een holistische aanpak helpen om potentiële conflicten of afhankelijkheden in een vroeg stadium te identificeren, zodat teams ze vroegtijdig kunnen aanpakken en risico's kunnen beperken.

Appendix

Voorbeelden van ToRs

Project Terms of Reference Template

Achtergrond	<p><i>Geef een overzicht van de historiek achter het voorgestelde project</i></p> <p><i>Geef duidelijk aan waarom je het project uitvoert en verwijs ook naar een programmatorische context</i></p> <p><i>Noem de algemene rol van belanghebbenden bij projectactiviteiten</i></p> <p><i>Schrijf een korte uitleg van de noodzaak achter het project</i></p>
Doelen	<p><i>Noem de belangrijkste doelstellingen van het voorgestelde project</i></p> <p><i>Beschrijf de beoogde resultaten in de verschillende fasen van de levenscyclus van het project</i></p> <p><i>Geef een overzicht van de benodigde middelen</i></p> <p><i>Stel duidelijk vast en definieer wat er van het project wordt verwacht en wie de doelgroep is.</i></p>
Issues	<p><i>Vermeld de belangrijkste kwesties die moeten worden bestudeerd en betwist in elke fase van de levenscyclus van het project</i></p> <p><i>Maak een lijst van de criteria (waaronder Efficiëntie, Relevantie, Effectiviteit, Impact, Duurzaamheid) aan de hand waarvan de kwesties zullen worden geanalyseerd en geëvalueerd</i></p>
Methodologie	<p><i>Definieer de belangrijkste fasen van het projectuitvoeringsproces</i></p> <p><i>Vermeld het gewenste niveau van betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p><i>Beschrijf de projectactiviteiten qua inhoud en duur</i></p> <p><i>Maak een overzicht van de tools voor het verzamelen van informatie die nodig zijn voor monitoring</i></p> <p><i>Geef regels voor data-analyse</i></p>
Expertise	<p><i>Preciseer het soort werk dat het voorgestelde project met zich meebrengt</i></p> <p><i>Omschrijf het type vaardigheden en bekwaamheden dat vereist is</i></p> <p><i>Bepaal het exacte aantal betrokken personen</i></p> <p><i>Vermeld de periode van betrokkenheid van elk teamlid</i></p> <p><i>Beschrijf de taken en verantwoordelijkheid per teamlid</i></p> <p><i>Identificeer de relaties tussen de teamleden</i></p>
Reporting	<p><i>Zorg voor de overzicht van projectrapporten</i></p> <p><i>Definieer regels voor het samenstellen van rapporten</i></p> <p><i>Voeg rapportsjablonen toe</i></p> <p><i>Stel indieningsdata voor rapporten op</i></p> <p><i>Beschrijf de computersoftwareprogramma's/templates die gebruikt moeten worden voor het schrijven van rapporten</i></p> <p><i>Vermeld de mensen die verantwoordelijk zijn voor de rapportage en goedkeuring</i></p> <p><i>Andere belangrijke informatie verstrekken, zoals distributie van informatie, verantwoordelijkheden voor het maken en presenteren van rapporten, etc.</i></p>

Werkplan	<p><i>Geef een schematisch overzicht van de verwachte werkzaamheden</i></p> <p><i>Beschrijf de activiteiten en benodigde middelen die noodzakelijk zijn om de resultaten en het doel van het project te bereiken</i></p> <p><i>Geef het template van het werkzaamhedenplan</i></p> <p><i>Beschrijf de financiële middelen die aan het project zijn toegewezen</i></p>
----------	---

Terms of Reference – Project Design Authority

<p>Meeting Objective(s)</p> <p>This is a project delivery and financial review arranged by the Project Manager on the initiative for the Project team to:</p> <ul style="list-style-type: none"> Review the proposed plans, costs, resources and deliverables for subsequent phase(s) of the project Agree to PROMISED costs and timescales for the next phase If appropriate, agree the TARGET costs and timescales for the subsequent phase(s) This may be an iterative forum until all parties have reached an agreement on all aspects of the solution 	
<p>Attendees</p> <ul style="list-style-type: none"> Project Manager The Project Team 	<p>Frequency</p> <ul style="list-style-type: none"> Ad hoc on request from the Project Manager on the initiative Duration – 1 hour per project Prior to the Pre-project Approval Gateway
<p>Inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> Agenda Relevant Phase pack: Solution Outline or Design Gateway Executive Summary 	<p>Governance</p> <ul style="list-style-type: none"> Project Team members will collate all required phase deliverables for discussion at the meeting Chaired by the Project Manager Outcome minuted by the Project Manager or a member of the Project Team and issued to the team following the meeting
<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> Signed Off Plan for the next phase Agreed Gateway Executive Summary Go decision to proceed to the Pre-gateway Walkthrough 	<p>Quorum</p> <ul style="list-style-type: none"> All core project team members deemed key to the review must be represented Absentees must nominate qualified delegates to attend the forum

Committee of Reference Template

Doel / rol van de groep	<p><i>Wat is het algemene doel / de rol van de groep?</i></p> <p><i>Wanneer is de groep opgericht en door wie?</i></p> <p><i>Wat zijn de doelen / verantwoordelijkheden van de groep?</i></p>
Leden	<p><i>Voor wie is de groep bestemd?</i></p> <p><i>Zijn er beperkingen wat betreft het aantal leden?</i></p> <p><i>Zijn er ook leden van middenveld/publieks/partners bij betrokken?</i></p> <p><i>Zijn er vertegenwoordigers van andere organisaties bij betrokken?</i></p> <p><i>Hoe lang is het lidmaatschap geldig en kan het worden verlengd?</i></p>
Aansprakelijkheid	<p><i>Zijn individuele groepsleden verantwoordelijk voor het rapporteren over activiteiten van de groep en zo ja, aan wie?</i></p>
Review	<p><i>Hoe vaak zal de groep de relevantie en waarde van haar werk en de taakomschrijving evalueren?</i></p>
Werkmethoden	<p><i>Welke methode of aanpak ga je gebruiken (bijvoorbeeld een aanpak van samen leren)?</i></p>

	<p><i>Worden er subgroepen samengesteld? Wat houdt de gekozen werkmethode praktisch in, bijvoorbeeld met betrekking tot:</i></p> <p><i>Vergaderingen bijvoorbeeld hoeveel vergaderingen worden er per jaar gehouden en waar? Wie zal de vergaderingen organiseren en voorzitten? Hoe worden de agendapunten samengesteld? Hoe en wanneer worden de vergaderstukken verspreid? Hoe zullen de vergaderingen worden georganiseerd, bijvoorbeeld in de vorm van discussies in kleine groepen? Worden niet-leden uitgenodigd voor groepsbijeenkomsten en zo ja, onder welke omstandigheden? Wie verzorgt het voorzitterschap van de groep?</i></p> <p><i>Het delen van informatie en middelen (inclusief vertrouwelijk materiaal), bijvoorbeeld Hoe zullen groepsleden informatie en bronnen delen? Hoe worden vertrouwelijke materialen en copyrightkwesties geïdentificeerd en behandeld? Komt er een online ruimte voor de groep en zo ja, is deze beveiligd met een wachtwoord en wie is verantwoordelijk voor het faciliteren hiervan?</i></p>
Definition of terms	<i>Geef definities van belangrijke termen.</i>

Organisational of Reference Template

Probleemstelling	<i>Voorzie het bredere publiek van de organisatie van een inleiding en overzicht van het probleem, met waar het over gaat, waarom het is ontstaan, wie erbij betrokken is, waar het zich bevindt enz.></i>
Missie	<i>Geef een breed overzicht van wat het de uitdaging oplevert, de voordelen die behaald zullen worden en de afstemming op het departementsplan. Hoe zullen de activiteiten van de organisatie en/of de Business Unit anders zijn na voltooiing van de doelen, dat wil zeggen, welke belangrijke bedrijfsactiviteiten zullen veranderen als gevolg van dit initiatief en hoe? Er is geen behoefte aan diepgaande details, houd dit deel kort, eenvoudig, beknopt en duidelijk.</i>
Doelen	<i>Definieer de doelen van het initiatief SMART. Hoe ziet de organisatie/departement er uit na de uitvoering?</i>
Grenzen	<i>Bepaal de grenzen van het initiatief en welke items/teams buiten bereik vallen</i>
Andere kwesties	<i>Zijn er andere initiatieven of doelen die geïmpacteerd kunnen worden? Zijn er lessen uit het verleden waar we rekening mee dienen te houden?</i>
Belanghebbenden	<i>Geef een overzicht van de belangrijkste belanghebbenden met hun naam, rol en departement</i>
Richtlijnen	<i>Geef een overzicht van de kosten Geef een overzicht van de assumpties</i>

	<p><i>Geef een overzicht van de risico's</i></p> <p><i>Definieer voor bovenstaande wie daar de operationele verantwoordelijkheid draagt, welke KPIs relevant zijn en wie beslissingsmandaat heeft.</i></p>
Definition of terms	<i>Geef definities van belangrijke termen.</i>

Doel / rol van de groep	<p><i>Wat is het doel van dit committee?</i></p> <p><i>Aan welke strategische doelen is dit committee verbonden?</i></p> <p><i>Met welke standaarden conformeert deze ToR?</i></p>
Scope	<p><i>Wat zal dit committee bewaken?</i></p> <p><i>Op basis van welke informatie?</i></p> <p><i>Welke rapportage zal dit committee opleveren en aan wie?</i></p>
Samenstelling	<p><i>Wie zijn de leden van dit committee met naam en rol?</i></p> <p><i>Wie zijn de voorzitter van dit committee en de adjunct?</i></p> <p><i>Wie is de secretaris van het committee?</i></p> <p><i>Hoe wordt gestemd in het committee?</i></p> <p><i>Hoe worden leden op de hoogte gebracht van hun verantwoordelijkheden? Hoe worden leden ondersteund en getraind?</i></p>
Quorum	<i>Hoeveel leden moeten aanwezig zijn om het committee geldig te laten doorgaan?</i>
Frequentie	<p><i>Hoe vaak komt het committee samen?</i></p> <p><i>Is de bijeenkomst gebaseerd op tijdslijn of op situaties?</i></p>
Autoriteit	<p><i>Welke beslissingsmacht heeft het committee?</i></p> <p><i>Wie dient deze beslissingen te respecteren?</i></p> <p><i>Wie dient deze beslissingen op te volgen?</i></p> <p><i>Kan mandaat van de leden gedelegeerd worden?</i></p>
Governance	<p><i>Hoe vaak wordt de ToR gereviseerd?</i></p> <p><i>Wie is verantwoordelijk voor de revisie?</i></p> <p><i>Wie is verantwoordelijk voor de communicatie?</i></p> <p><i>Aan welke regels dient het committee zich te houden inzake regelgeving, procedures, conformiteiten</i></p> <p><i>Wie zit toe op de navolging van regels, procedures en conformiteiten?</i></p>