

5 Verschil benutten/innoveren

In het industriële tijdperk waren mensen een verlengstuk van de machine. Het efficiënt en betrouwbaar produceren en reproducen van (massa)producten stond centraal. In organisaties gericht op standaardisatie en beheersing was weinig ruimte voor de verschillen tussen medewerkers.

Achtergrond

In de huidige kenniseconomie is het van belang snel en flexibel in te kunnen spelen op veranderende vragen in de markt. Het zijn vooral de medewerkers die in hun contacten met klanten en toeleveranciers veranderende klantvragen signaleren. Het zijn ook de medewerkers op de werkvloer die zien waar verbetering mogelijk is in het productieproces. Het is essentieel om deze inzichten bottom-up te benutten. Als het gaat om verbetering van productieprocessen, vernieuwing en het inspelen op de diverse behoeften van verschillende klantgroepen, is het goed om gebruik te kunnen maken van de verschillende inzichten die er binnen de organisatie zijn. We zijn dan niet zozeer gericht op het vergroten van zichtbare verschillen maar vooral geïnteresseerd in het benutten van de achterliggende verschillen in levenservaring, socialisatieprocessen en kennisnetwerken.

Voor het nadenken over diversiteit en innovatie is het belangrijk om boven demografische categorieën uit te stijgen. In plaats daarvan moet de nadruk liggen op individuele verschillen in kennis, ervaring, communicatiestijlen, opleiding, levenservaring, et cetera. Het creëren van cross-functional teams, waarin deze individuele verschillen vertegenwoordigd zijn, is het startpunt voor het verhogen van innovatie.

Raadpleeg eventueel ook de andere delen van deze Toolbox over diversiteit:

- 1 **Verschil meten en doelen stellen**
- 2 **Verschil toelaten**
- 3 **Verschil hanteren**
- 4 **Verschil waarderen**
- 5 **Verschil benutten/innoveren**

Tools Verschil benutten/innoveren:

- 5.1 **Samenstellen van diverse teams**
- 5.2 **Inclusieve identiteit**
- 5.3 **Individuele competenties**
- 5.4 **Teamontwikkeling**
- 5.5 **Teameffectiviteit en synergie**
- 5.6 **Rol van leidinggevende**
- 5.7 **Effectief brainstormen**
- 5.8 **Open space sessie**
- 5.9 **Appreciative inquiry**
- 5.10 **Caleidoscoop**
- 5.11 **Verschillen werken**
- 5.12 **Creativiteit en probleemoplossend vermogen van teams vergroten**
- 5.13 **Deep democracy**

Verschil benutten/innoveren

5.1 Samenstellen van diverse teams

Diverse teams dragen bij aan het succes van een organisatie. Divers samengestelde teams kunnen bijdragen aan de innovatie en creativiteit in een organisatie. Maar hoe stel je een divers team samen? Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om diverse teams succesvol te maken? En hoe kun je als management deze teams ondersteunen zodat zij daadwerkelijk bijdragen aan de prestaties van de onderneming?

Wat is een divers team?

Een omschrijving van een team is een groep mensen, die gecoördineerd samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. De grootte van een team kan variëren. Als vuistregel geldt tussen de twee en twaalf mensen. Een divers team is zo breed als de naam aangeeft. Het gaat erom dat de leden een andere achtergrond hebben, anders denken en vanuit hun eigen denkbeelden en perspectieven tot eigen oplossingen komen. Dit volgt onder meer uit onderzoek van Scott E. Page naar kenmerken van een divers team. De brede insteek van diversiteit kan tot uiting komen in verschillen in opleiding, sekse, cultuur, geloof, leeftijd, maar ook politieke voorkeur, werkwijze en teamrol.

Waarom een divers team?

In organisaties bestaat nogal eens de neiging om bij het aanstellen van nieuwe medewerkers vooral te kijken hoe iemand in het team past, of er aansluiting is met de andere collega's. Diversiteit om verschil te benutten en om te innoveren gaat er vanuit dat het niet alleen van belang is dat iemand in het team past, maar ook dat iemand complementair is aan het huidige team qua vakinhoud, sociale achtergrond, invulling van teamrollen en dergelijke. Dat er ook juist oog is voor verschillen met het huidige team. Onderzoek suggereert dat door de inbreng van teamleden met diverse achtergronden, een team

tot beter afgewogen beslissingen kan komen. Een gunstige voorwaarde voor innovatie, creativiteit en succes. Met deze gedachte in het achterhoofd ontstaat er in vernieuwende organisaties meer interesse in het werken met diverse teams. Dergelijke teams beperken zich niet tot het niveau van de afdeling of de businessunit: ze opereren vaak breed in de organisatie en denken en werken over grenzen heen.

Hoe stel je een divers team samen?

- Een belangrijk uitgangspunt is een goede rolverdeling binnen een team. Bij de invulling van deze rollen, kan je verder kijken dan iemands vakinhoudelijk rol en bijvoorbeeld ook kijken naar hun teamrol.
- Bij de samenstelling van teams gaat de eerste aandacht uit naar de vakinhoudelijke, functionele rol die vereist is voor het werk;
- Daarna is het interessant te bekijken welke teamrol iemand heeft. Deze rol volgt uit iemands persoonlijkheids- en gedragskenmerken die de manier waarop een teamlid omgaat met andere teamleden beïnvloedt.
- Denkend vanuit de leerstijlen van Kolb zouden er binnen teams bijvoorbeeld de volgende kernrollen aanwezig moeten zijn: denkers, doeners, dromers en beslissers. Een teamlid kan diverse rollen vervullen.

Kernrollen: Denkers, doeners, dromers en beslissers

De naam geeft de kenmerken van de teamrol aan:

*Denk*ers kenmerken zich door logisch denken en redeneren.

*Do*eners houden van aanpakken, uitproberen en van de praktische uitvoering.

*Drom*ers zijn creatief en komen met alternatieven.

*Besl*issers houden van planning, techniek en hebben snel inzicht in of iets in de praktijk werkt.

Teamrollen

Naast de kernrollen, zijn er andere teamrollen die meer samenhangen met de persoonlijkheid van teamleden. Belbin onderscheidt er acht. Hier een opsomming van de rollen met een naam die direct iemands functie in een team weergeeft. De naam die Belbin gaf staat tussen haakjes:

- De *coördinator*: is een organisator en zorgt ervoor dat alle teamrollen goed uit de verf komen binnen het werk (voorzitter).
- De *vormgever*: geeft richting aan de vorm en inhoud aan de teamactiviteiten (vormer)
- De *innovator*: creëert vernieuwing en zorgt voor nieuwe inzichten (plant)
- De *evaluator*: analyseert en evalueert de bruikbaarheid van plannen en activiteiten (monitor)

Vershil benutten/innoveren Samenstellen van diverse teams

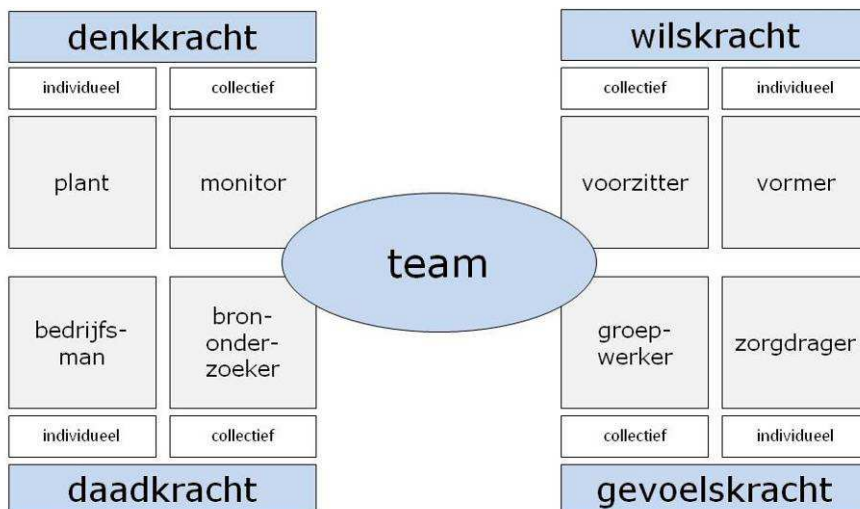
- De *netwerker*: legt contacten en richt zich op externe verbindingen (brononderzoeker)
- De *teamwerker*: zoekt verbinding tussen teamleden en verbetert daarmee het functioneren van de leden als team (groepswerker)
- De *organisator*: maakt een vertaling van de plannen naar een praktische en systematische uitvoering (bedrijfsman)
- De *kwaliteitsbewaker*: bewaakt de kwaliteit van het teamwerk en voorkomt dat zaken over het hoofd worden gezien (zorgdrager)

Hier zit ook een relatie met de individuele competenties van teamleden, zie tool 5.3. Afhankelijk van wat het team voor elkaar moet krijgen, zijn bepaalde persoonskenmerken of competenties meer of minder van belang.

Denkkracht en wilskracht

De effectiviteit van een divers team zou ook worden vergroot door de combinatie van denkkracht en wilskracht en voldoende aandacht voor individuele- en organisatiebelangen. Gert Jan Schop voegt de teamrollen van Belbin, denken wilskracht en de diverse niveaus waarop een team opereert samen in een model teamsamenstelling.

Model teamsamenstelling, Gert Jan Schop, 2013



Randvoorwaarden voor succes van diverse teams

Met een divers team, bestaande uit leden met diverse kern- en teamrollen, en verschillende achtergronden, is de organisatie er nog niet. Na een veelbelovende start blijken zulke teams vaak aan kracht te verliezen. Uit onderzoek naar de effectiviteit van teamstructuren binnen grote, internationaal opererende ondernemingen stelde Driedonks ea (2011) aanbevelingen op om de effectiviteit van diverse teams te vergroten. Aanbevelingen die samenhangen met een aantal randvoorwaarden. Zo blijken teamstructuren binnen organisaties in feite op drie organisatieniveaus gemanaged te moeten worden: op het niveau van het individu, het team en de organisatie.

Dit inzicht leidde tot het zogenoemde '3C- team managementmodel'.

Managers zouden zich drie vragen moeten stellen bij het initiëren van nieuwe organisatieteams:

- Uit welke mensen bestaat het team (Composition)?;
- Hoe kan de samenwerking binnen het team worden bevorderd (Collaboration)?;
- Hoe kan het team effectief in de hele organisatie worden ingebed (Contacts)?

Teamsamenstelling/composition

Het onderzoek wijst uit dat het bij het samenstellen van een team niet alleen gaat om de kennis, ervaring en deskundigheid van de teamleden, maar ook om de contacten die zij meebrengen. Deze contacten, intern zowel als extern, kunnen extra relevante informatie opleveren, betrokkenheid creëren en de overdracht van activiteiten naar de organisatie vergemakkelijken (zie ook de paragraaf hierna over 'Contacten'). Dat een teamlid van een bepaalde functionele afdeling of businessunit komt, wil nog niet zeggen dat hij of zij zijn of haar afdeling effectief kan vertegenwoordigen. Dit laatste hangt voor een groot deel af van het netwerk en de hiërarchische en/of informele positie van het desbetreffende teamlid – een aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien bij het samenstellen van een team.

Praktische aanbevelingen voor teamsamenstelling

- Beoordeel teams niet uitsluitend op hun prestaties, maar ook op hun intern functioneren. Dit voorkomt ondermijning van het teamsucces op de lange termijn;
- Selecteer leiders die teamleden kunnen inspireren, coachen en uitdagen en daarnaast in staat zijn om structuur aan te brengen in de teamactiviteiten.
- Een duidelijke taakverdeling maakt de activiteiten en doelstellingen van het team inzichtelijk ook voor niet-teamleden;
- Kijk bij het samenstellen van een team ook naar het sociale kapitaal in casu het interne en externe netwerk van potentiële teamleden. Leidt de voorgenoemde teamsamenstelling tot contacten met alle belangrijke, externe belanghebbenden, dan wel zijn de teamleden in staat die contacten te leggen en te benutten?

Verschil benutten/innoveren Samenstellen van diverse teams

Samenwerking/collaboration

Voor diverse teams die streven naar effectieve samenwerking, blijken de volgende drie factoren cruciaal:

- Ten eerste moeten deze teams, vanwege de verschillende achtergronden van de teamleden, helder voor ogen hebben wat hun doelstellingen, verwachtingen, middelen en belangen zijn en wat de reikwijdte is van hun opdracht. Door hier goed bij stil te staan kunnen misverstanden worden voorkomen.
- Ten tweede moet een team handelingsbevoegdheid hebben. Teams, waarvan het werk van invloed is op verschillende afdelingen, kunnen te maken krijgen met managers die voortdurend proberen de besluitvorming van het team te beïnvloeden en het team in de wielen te rijden. Daarmee maken deze managers inbreuk op de handelingsbevoegdheid van een team. Te veel bemoeienis van buitenaf is schadelijk voor de motivatie en de inzet van het team.
- Ten derde moet de teamleider over goede sociale vaardigheden beschikken om binnen het team samenwerkingsprocessen op gang te kunnen brengen. De verschillende belangen en kennisniveaus van de teamleden stellen in dit opzicht hoge eisen aan de teamleider.

Praktische aanbevelingen voor samenwerking

- Geef het team een duidelijke opdracht, een duidelijke doelstelling. Wees duidelijk over het te behalen resultaat;
- Zorg ervoor dat het team een in de beginfase overeenstemming heeft over het doel en de beoogde aanpak met betrekking tot de uit te voeren werkzaamheden. Markeer belangrijke mijlpalen in de teamactiviteiten. Dit vergemakkelijkt de communicatie binnen het team en met externe belanghebbenden;

- Geef teams een duidelijk mandaat en eenduidige handelingsbevoegdheid. Empowerment is essentieel;
- Waak voor te veel bemoeienis van derden met de teamactiviteiten. Voorkom dat teamwerkzaamheden door toedoen van derden kunnen worden verstoord;
- Zorg ervoor dat alle teamleden erkenning krijgen voor hun bijdrage aan het team, ongeacht de afdeling waar ze vandaan komen. Dit werkt positief uit op de betrokkenheid van de teamleden.

Contacten van het team

De uiteindelijke resultaten, die door teams worden behaald, zijn afhankelijk van de mate waarin de teamactiviteiten (respectievelijk hun besluiten, aanbevelingen en initiatieven voor verbetering) door de rest van de organisatie worden opgepakt.

- De eerste belangrijke stap voor het creëren van een goed ingebed team is het selecteren van teamleden die soepel weten te manoeuvreren binnen de organisatie en die bruggen kunnen slaan tussen interne en externe belanghebbenden.
- Het is essentieel om de zaken meteen vanaf het begin goed aan te pakken. Wanneer het team een ongelukkige start maakt, is het erg lastig om problemen in een later stadium weer recht te trekken. Hoe eerder het team probeert alle belanghebbenden er op het juiste moment bij te betrekken, hoe sterker de inbedding van het team
- De studies hebben laten zien dat het opvoeren van tijdsdruk kan leiden tot onverwachte en ongewenste veranderingen in de activiteiten van het team. Teams die onder tijdsdruk staan, besteden meer tijd aan de communicatie met hun managers (het upstream-netwerk) om zich te verantwoorden voor de (trage)

voortgang van het project. Als gevolg daarvan besteden ze minder tijd aan de communicatie met andere mensen in de organisatie, voor het verzamelen van informatie, het coördineren van taken en creëren van betrokkenheid (met het downstream-netwerk). Als teamleden onder druk worden gezet om sneller te gaan werken, raken teams naar binnen gericht: naar buiten kijken kan leiden tot nieuwe inzichten die weer leiden tot nog meer aanpassingen en dus vertragingen.

- Natuurlijk is een harde deadline soms onvermijdelijk, maar managers moeten waken voor het ontstaan van een teveel naar binnen gerichte houding. In dit verband moeten managers dus oppassen voor het creëren van een te grote tijdsdruk. Dit werkt averechts.

Praktische aanbevelingen voor contacten

- Laat het team zo snel mogelijk de belangrijkste interne en externe belanghebbenden aanwijzen die mede bepalend zijn voor het teamproces en de teamresultaten;
- Zorg ervoor dat het upstream-netwerk goed op de hoogte wordt gehouden van de voortgang van het team;
- Zorg ervoor dat teamleden voldoende tijd en middelen krijgen van hun lijnmanager voor hun bijdrage aan het team;
- Betrek managers in het upstream-netwerk bij het proces, zodat deze invloed kunnen uitoefenen op mensen in het downstream-netwerk;
- Zorg ervoor dat individuele teamleden hetzelfde doel voor ogen hebben en blijven houden;
- Moedig teams aan om duidelijke strategieën te ontwikkelen voor het contact (frequentie, vorm) met belanghebbenden uit het upstream- en downstream-netwerk;

Vershil benutten/innoveren Samenstellen van diverse teams

- Evalueer follow-up activiteiten buiten het team en neem de evaluatieresultaten mee in de prestatiebeoordeling van het team.

Meer informatie

Zie ook:

tool 5.4 *Teamontwikkeling*

tool 5.5 *Teameffectiviteit en synergie*

tool 5.6 *Rol van leidinggevende*

Aanbevolen websites

Samenstellen teams:

<http://www.lancelots.nl/ontwikkelen/samenwerken/samenstellen>

Teamrollen:

<http://www.werkenmetteamrollen.nl/vragenlijsten/De-Korte-Belbin-Teamroltest.asp>

Persoonlijkheidstypen:

<http://www.lancelots.nl/ontwikkelen/persoonlijkheidstypen>

Met informatie over het Enneagram kernkwadranten en de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).

Bronnen

Decuyper S, Dochy F, van den Bossche (2010). *Teamlernen. De sleutel voor effectief teamwerk.*

www.flanderssynergy.be

Driedonks B (2011). *Sourcing team success: Team studies in a purchasing and supply management context,*

proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven. Uitgeverij BOXPress, Oisterwijk, 194 pp.

Driedonks B, van Weele A en Gevers J (2011) *Teamvorming: Cross-functionele teams: interventies vergroten kans op succes.* Holland/Belgium

management review

Scott E. Page in *Waarde van een creatief divers team.* In: NSvP

Journal, thema diversiteit, zomer 2012.

Verskil benutten/innoveren

5.2 Inclusieve identiteit

Organisaties hebben binnen teams cohesie en een focus op prestatie nodig om te kunnen balanceren tussen stabiliteit en ontwikkeling/vernieuwing. De uitdaging in het succesvol managen van diverse teams, is om als eerste stap een gedeelde, inclusieve identiteit te creëren. Pas daarna kunnen de onderlinge verschillen ten volste worden benut.

Focus op cohesie en prestatie

Al in 1935 veronderstelde Kurt Lewin, de grondlegger van de groepsdynamica dat alle energie, vitaliteit en activiteit in groepen zich concentreert rond twee fundamentele processen: cohesie en doelgerichtheid.

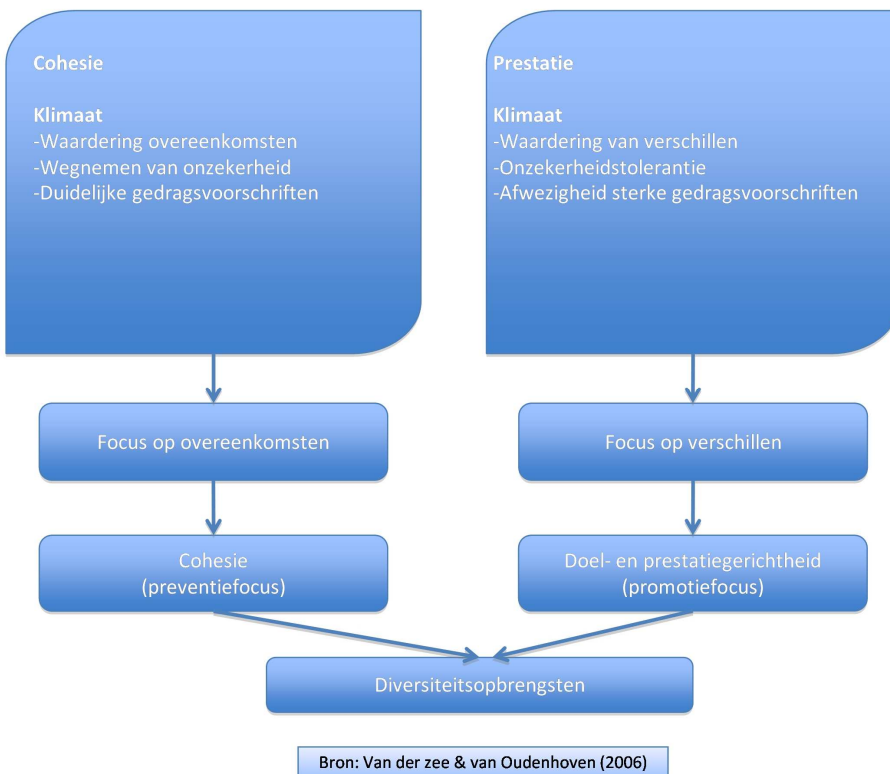
- Bij cohesie ligt de focus op het proces en de relaties. Het gaat om activiteiten die gericht zijn op de ontwikkeling van eenheid en gedeelde identiteit, 'het

groepsgevoel'.

- Doelgerichtheid heeft een focus op prestatie en verwijst naar activiteiten die gericht zijn op het behalen van de groepsdoelen. In diverse groepen worden cohesiedoelen het best gediend door een accent op onderlinge overeenkomsten. Prestatiedoelen in de sfeer van innovatie en creativiteit worden juist bevorderd door oog voor meerstemmigheid en de onderlinge verschillen.

Zoek de balans tussen gelijkheid en toelaten van verschil

Hoe groter de diversiteit in de groep, hoe lastiger het wordt om een balans te vinden tussen deze groepsdoelen. Heterogene groepen hebben meer potentie in de prestatiedoelen, maar het is ook lastiger om cohesie te creëren. Lewin stelde al dat processen van cohesie aandacht behoeven alvorens tot prestatie te kunnen komen. Zonder een gevoel van eenheid en vertrouwen zullen groepen niet productief zijn in het behalen van prestatiedoelen.



Figuur 1: Relatie tussen cohesie en prestatie bij benutten van verschillen

Vershil benutten/innoveren Inklusieve identiteit

Identiteit op basis van gelijkheid: exclusieve identiteit

Het creëren van cohesie en van een gezamenlijke identiteit is vaak gebaseerd op het zoeken van gelijkheid en overeenkomsten tussen groepsleden:

- Sommige teams hebben een sterke cultuur: de groep is het eens over de doelen die moeten worden bereikt, de manier waarop verantwoordelijkheden binnen een team worden verdeeld, hoe taken moeten worden uitgevoerd enz.
- Deze kenmerken worden vaak van bovenaf opgelegd. Pas je je niet aan aan de normen en waarden, dan pas je niet in de groep. Om deze reden wordt dit ook wel een exclusieve identiteit genoemd.
- Voordeel hiervan is dat er veel cohesie is.
- Nadeel is dat er weinig ruimte is voor vernieuwende inzichten. Dit gaat ten koste van de team prestaties op het gebied van innovatie en flexibiliteit.

Identiteit op basis van verschillen: inclusieve identiteit

Om dit patroon te doorbreken, kan ervoor worden gekozen om een zogenaamde inclusieve identiteit te creëren:

- Dit is een identiteit die niet gebaseerd is op gelijkheid en overeenkomsten, maar juist op het idee dat een succesvol team bestaat uit mensen met verschillende achtergronden.
- Bij een inclusieve groep bepalen de leden van het team gezamenlijk de identiteit van de groep.
- De groepsidentiteit wordt dus niet top-down opgelegd aan de leden, maar er wordt juist gekeken wat er in het team aanwezig is aan verschillende competenties, achtergronden en professionele ervaring.
- Op grond daarvan wordt gezamenlijk bepaald hoe de doelen van het team het beste te bereiken zijn.

Hoe bouwt u aan een inclusieve identiteit?

Ontwikkeling van een inclusieve identiteit vraagt om een sociaal veranderingsproces. Teamleden komen met elkaar in dialoog vanuit de individuele motieven en inbreng van groepsleden tot een definitie van wie zij zijn en waar zij voor staan. Van der Zee en Hamming (2010) geven, op basis van wetenschappelijke literatuur, richtlijnen om de ontwikkeling van een inclusieve identiteit te bevorderen.

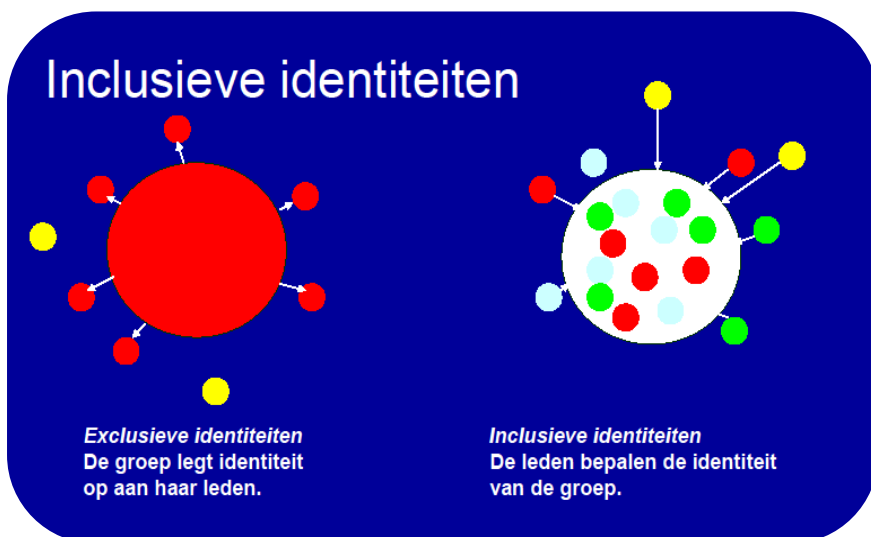
1. Allereerst is het belangrijk om ieder teamlid bewust te maken van zijn/haar toegevoegde waarde binnen de groep, (waarom ben ik hier?) zodat zij gemotiveerd zijn om met elkaar een inclusieve identiteit te ontwikkelen (vertrouwen).
2. Daarna is het essentieel dat elk groepslid zijn eigen individuele perspectieven inbrengt met betrekking tot het prestatiedoel (visie en doelen), zonder daarin te worden geremd door de andere groepsleden.
3. Tenslotte moeten de groepsleden te mogelijkheid krijgen om hun individuele perspectieven te combineren tot een uitspraak over de groep, bijvoorbeeld een visualisering of verbalisering van wat typisch is voor de groep (commitment).

De kern is dat het op deze wijze zelf definiëren van identiteiten en doelen motiverend werkt en zorgt dat de unieke inbreng van groepsleden weerspiegeld is in de uiteindelijke groepsidentiteit. Figuur 2 geeft de uitgangspunten van dit zogenaamde Team Performance Model weer.

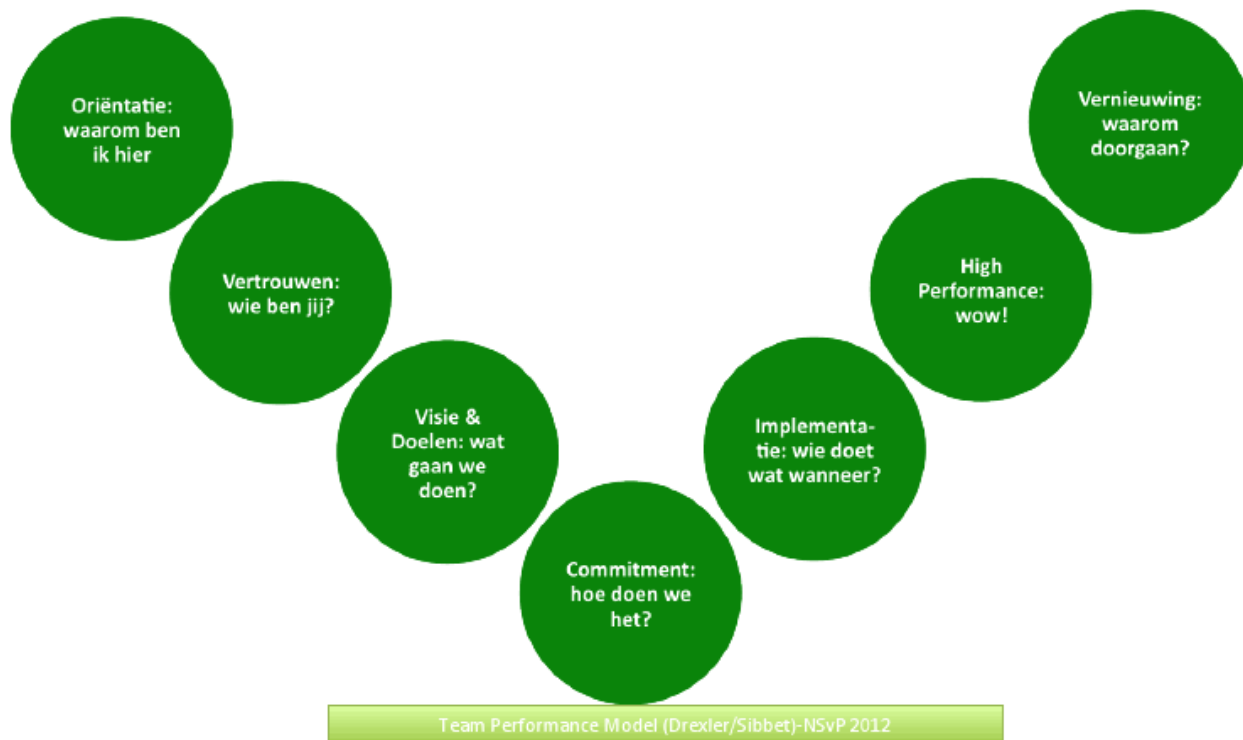
Afbeelding afkomstig uit presentatie Caleidocoop, Karen van der Zee, ISW/Rijksuniversiteit Groningen.

Zie ook:

http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/ws_vanoudenhoven.pdf



Verschil benutten/innoveren Inclusieve identiteit



Do's

- Streef naar inclusieve identiteit. Het nut van een inclusieve identiteit in een team of organisatie is dat de behoeften aan cohesie enerzijds, en prestatie/innovatie anderzijds, juist goed gecombineerd kunnen worden.
- Sta eerst expliciet stil bij het cohesie-proces: wat hebben de verschillende teamleden toe te voegen, hoe kunnen we vertrouwen creëren, hoe kunnen we een inclusieve identiteit opbouwen, etc. Op deze manier kan vanaf het begin worden aangestuurd op een effectieve samenwerking met behoud van de unieke inbreng van de teamleden.
- Geef alle teamleden de ruimte om hun unieke bijdrage te leveren, zonder dat dit ten koste gaat van het 'groepsgevoel'. Hiermee kunnen de verschillende invalshoeken die diversiteit met zich meebrengt optimaal worden benut.

Don'ts

- Te veel nadruk leggen op prestatiedoelen: waarom is dit team samengesteld, wat is de taakverdeling, wat is het verwachte eindresultaat, etc. Dit is een bekende valkuil bij de eerste bijeenkomst. Wanneer een groep voor het eerst bij elkaar komt, markeert dit het startpunt voor zowel de cohesie- als prestatieprocessen.

Figuur 2: Team Performance Model om te komen tot inclusieve identiteit

Waar vindt u meer informatie?

De Vries, S. (red., 2012) *Diversiteit: hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak*. Assen: Van Gorcum.
 Zie ook:
<http://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/boekenreeks/diversiteit-hoofd-hart-en-buik>

Verskil benutten/innoveren

5.3 Individuele competenties van teamleden

Het functioneren in diverse teams vraagt niet alleen kwaliteiten van de leidinggevende, maar ook van de individuen in het team. In diverse teams kunnen gemakkelijk gevoelens van bedreiging ontstaan, door dreiging in de omgeving maar ook door verschillen in persoonlijkheid. Het is belangrijk die onder ogen te zien en bespreekbaar te maken.

Common knowledge effect

In elk team hebben medewerkers zowel de behoefte aan erbij horen als de behoefte om zichzelf te kunnen (uniciteit). Het naar voren brengen van onze unieke kwaliteiten vraagt echter een sfeer van veiligheid en vertrouwen. Als de veiligheid ontbreekt gaan normalisatie- en socialisatieprocessen een sterkere rol spelen en laten medewerkers alleen dat deel zien dat gedeeld wordt en door de meerderheid geaccepteerd wordt. De ruimte om unieke kwaliteiten naar voren te brengen neemt af. Dit staat bekend als het 'common knowledge effect'.

Diversiteit vormt kans en bedreiging

Diversiteit leidt gemakkelijk tot gevoelens van bedreiging door confrontatie met het onbekende:

- In het algemeen lijken dat soort gevoelens een belemmerende factor voor openheid voor diversiteit, vooral wanneer het gaat om confrontatie met andere normen en waarden.
- Het erkennen dat de eigen waarden, overtuigingen en het eigen culturele wereldbeeld slechts één van de vele mogelijke perspectieven op de realiteit vormt, betekent in zekere zin het opgeven van een stuk veiligheid en zekerheid.

- Het is daarom niet verwonderlijk dat de gehechtheid aan de eigen waarden toeneemt, wanneer het basisgevoel van veiligheid bedreigd wordt (Greenberg, Solomon, & Pyszczynsky, 1997).
- Uit onderzoek blijkt bovendien dat gevoelens van dreiging ervoor zorgen dat mensen negatiever reageren op andere culturele groepen en op diversiteit in de werkomgeving (van der Zee & van der Gang, 2007).

Gevoelens van bedreiging kunnen daarom effectief omgaan met diversiteit in de weg staan.

Common knowledge effect



Afbeelding afkomstig uit presentatie **Diversity and Creativity in Groups and Teams** van Paul B. Paulus, University of Texas at Arlington. Zie ook: http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/presentatie_paul_paulus1.pdf

Verschil benutten/innoveren **Individuele competenties van teamleden**

Hoe herkent u verschillende bedreigingen?

In diverse teams is het daarom van belang uitgebreid aandacht te besteden aan gevoelens van bedreiging die de onderlinge samenwerking in de weg kunnen staan. We gaan daarbij uit van een dreigingsmodel dat deels gebaseerd is op de 'integrated threat theory' (Stephan & Stephan, 2000). In dit model maken we onderscheid tussen identiteitsdreiging, efficacy-dreiging en realistische dreiging.

Houd rekening met persoonlijkheid en interculturele competenties

Gevoelens van bedreiging ontstaan niet alleen onder invloed van factoren in de omgeving, maar hebben ook een basis in onze persoonlijkheid. De ene persoon kan makkelijker omgaan met onzekerheid, frustratie en verandering dan de andere. Uit onderzoek (van der Zee ea 2001, 2004, 2007) blijkt dat:

- Vooral emotionele stabiliteit en flexibiliteit van belang zijn voor het omgaan met diversiteit.
- Emotionele stabiele personen een grotere openheid handhaven jegens andere culturen wanneer zij zich bedreigd voelen.

Verder zijn er verschillen in de individuele competenties om om te gaan met interculturele aspecten. Deze vindt u omschreven in tabel 2.

Tabel 1: Indeling van typen dreiging

Dreigingstype	
Identiteitsdreiging	<ul style="list-style-type: none"> • Je bedreigd voelen in je unieke identiteit of in de unieke identiteit van de groep <ul style="list-style-type: none"> • "Mijn eigen normen staan opeens ter discussie" • "Ik kan niet zijn zoals ik ben" • "Ik wil dat Nederland haar oorspronkelijke identiteit behoudt" • Je bedreigd voelen door negatieve verwachtingen die samenhangen met je identiteit (bijvoorbeeld over je intelligentie)
Efficacy-dreiging	<ul style="list-style-type: none"> • Je bedreigd voelen in je eigen effectiviteit om iets te bereiken bij taken of in sociale interacties • gebruikelijke handelwijzen werken niet meer • problemen in de sociale interactie met leden van andere culturele groepen ("ik weet niet hoe ik mijn medewerker kan bereiken")
Realistische dreiging	Je bedreigd voelen in je eigen positie, materiële middelen of andere belangrijke verworvenheden, zoals promotiekansen of opleidingsmogelijkheden

Tabel 2: Overzicht interculturele competenties

Dimensie	Betekenis
Culturele Empathie	het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een afwijkende culturele achtergrond
Openmindedness	een open en onbevooroordeelde houding jegens andere groepen en afwijkende culturele normen en waarden
Sociaal Initiatief	de neiging om sociale situaties actief tegemoet te treden en initiatief te nemen
Emotionele Stabiliteit	het vermogen om te gaan met stress
Flexibiliteit	het vermogen om te gaan met verandering

Verschil benutten/innoveren Individuele competenties van teamleden

Open en waarderend werkklimaat van belang

In wetenschappelijk onderzoek blijken positieve uitkomsten van diversiteit vooral gekoppeld aan een werkklimaat waarin diversiteit van inzichten niet alleen getolereerd, maar ook daadwerkelijk gewaardeerd wordt (Luijters, Van der Zee & Otten, 2008). In een open klimaat waarin diversiteit als iets positiefs benaderd wordt en experimenteren met nieuw gedrag wordt toegestaan, is er meer tevredenheid en is het commitment van alle medewerkers groter. Dit geldt voor alle medewerkers, ongeacht hun achtergrond. Bovendien stijgt de productiviteit van dergelijke werkgroepen (Hofhuis, van der Zee & Otten, 2008; Homan, Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007)

Openheid: team- en persoonskenmerk

Openheid is een kenmerk waar je groepen op kunt onderscheiden. Echter, ook op individueel niveau bestaan er verschillen tussen mensen in hun openheid voor nieuwe dingen en voor diversiteit. Dat uit zich bijvoorbeeld in hoe nieuwsgierig mensen zijn naar andere culturen. Waar de één het liefst naar de meest onbekende oorden afreist, wil de ander bij voorkeur altijd in de vertrouwde omgeving blijven. Ook hier zijn interculturele eigenschappen van belang (zie Tabel 2). Competenties die samenhangen met openheid zijn met name Openmindedness en Culturele Empathie (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001).

Do's

- Heb aandacht voor mogelijke gevoelens van dreiging en onzekerheid in diverse teams.
- Houd er rekening mee dat gevoelens van bedreiging niet alleen door dreiging in de omgeving ontstaan, maar hebben ook een basis in onze persoonlijkheid: de ene persoon kan makkelijker omgaan met

onzekerheid, frustratie en verandering dan de ander.

- Creëer een open en veilig werkklimaat, waarin verschillen gewaardeerd worden.

Don'ts

- Diversiteit werkt vaak niet als je niet uitgaat van de meeropbrengst die het heeft voor het functioneren van het team.

Welke tools kunnen u helpen?

De Multiculturele Persoonlijkheidsvragenlijst (MPV, Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001) kan helpen individueel niveau het zelfinzicht in de eigen reactie op diversiteit te vergroten:

- In teams kan met behulp van ieders MPV scores of een eigen inschatting op deze aspecten stilgestaan worden bij de vraag wat het betekent voor het eigen functioneren en voor de groep om meer of minder open te zijn.
- Relevant zijn daarbij met name de schalen voor Openmindedness en Culturele Empathie (zie Tabel 1).
- Individuen die hoog scoren op Openmindedness zien diversiteit als een kans en raken gestimuleerd door nieuwe invalshoeken.

Andere interessante tools binnen deze toolbox zijn *Appreciative inquiry* (5.9) voor het verkrijgen van een waarderend organisatieklimaat, *Effectief brainstormen* (5.7) en de *Open space methode* (5.8) om in een dialoog de verschillen binnen een team optimaal te benutten.

Waar vindt u meer informatie?

De Vries, S. (red., 2012) *Diversiteit: hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak*. Assen: Van Gorcum. Zie ook <http://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/boekenreeks/diversiteit-hoofd-hart-en-buik>

Bronnen

- Greenberg, Solomon, & Pyszczynski (1997) *Terror management theory of self-esteem and cultural worldviews: Empirical assessments and Advances in experimental social psychology* 29 (S 61): 139.
- Hofhuis, van der Zee & Otten (2008) *Uitstroom van alloctonen bij de rijksoverheid. Eindrapportage*.
- Homan, Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007. *Interacting dimensions of diversity: Cross-categorization and the functioning of diverse work groups*. Group Dynamics, 11, 79-94
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007b). *Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups*. Journal of Applied Psychology, 92, 1189-1199.
- Luijters, Van der Zee & Otten, 2008. Luijters, K., Van der Zee, K. I. & Otten, S. (2008) *Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences*. International Journal of Intercultural Relations, 32, 154-163.
- Stephan, W.G & Stephan, C.W. (2000). *An integrated threat theory of prejudice*. In S. Oskamp (Ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 23-45). Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum
- Van der Zee & van der Gang (2007) *Personality, threat and affective response to cultural diversity*. European Journal of Personality, , 21, 453-470. 453-470.
- Van der Zee & Van Oudenhoven (2000) *Psychometric Qualities of the Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness*. European Journal of Personality, 14, 291-309
- Van der Zee & Van Oudenhoven (2001) *The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self - and*



other ratings of multicultural effectiveness. Journal of Research in Personality, 35, 278-288.

- Van der Zee e.a. (2004). *The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams.* Journal of Cross-Cultural Psychology, 35, 283-303.

Verschil benutten/innoveren

5.4 Teamontwikkeling en synergie

Een team is effectief als er synergie is. Er is geen standaard methode om synergie te creëren. Wel zijn er bepaalde kenmerken en randvoorwaarden die in de ontwikkeling van een team kunnen bijdragen aan deze synergie en die u kunt beïnvloeden.

Synergie in een team

Synergie heeft de klank van samenwerking, van interactie. Hoe deze manier van werken er inhoudelijk uitziet is niet eenduidig te beschrijven. Er is geen recept voor te geven en er zijn geen voorgeschreven resultaten te benoemen. Er zijn wel randvoorwaarden die bepalend zijn voor de ontwikkeling van een team, en daarmee de effectiviteit en de synergie binnen een team. Het zijn deze randvoorwaarden die de teamleiding kan beïnvloeden.

Model voor teamontwikkeling

Om een kapstok te bieden, kan de bekende golfbeweging in de teamontwikkeling helpen:

In elke fase wordt de basis gelegd voor een volgende fase. Het zal duidelijk zijn dat fase III de periode is dat synergie zijn werk optimaal kan doen. Dat kan alleen maar als de voorgaande fases zodanig zijn doorlopen dat ze niet in de weg zitten voor het vervolg (Tuckman 1965, Tuckman en Jensen, 1977).

Intermezzo

Een kleine nuancering is hier op de plaats. Op het moment dat de hierna beschreven belemmeringen die kenmerkend zijn voor de fases I en II, niet voorkomen zullen de kenmerken van fase III naar voren kunnen komen. Te denken valt bijvoorbeeld aan situaties waarin er geen strijdende belangen zijn (clubje vrienden), waarin geen machtsstrijd hoeft te bestaan

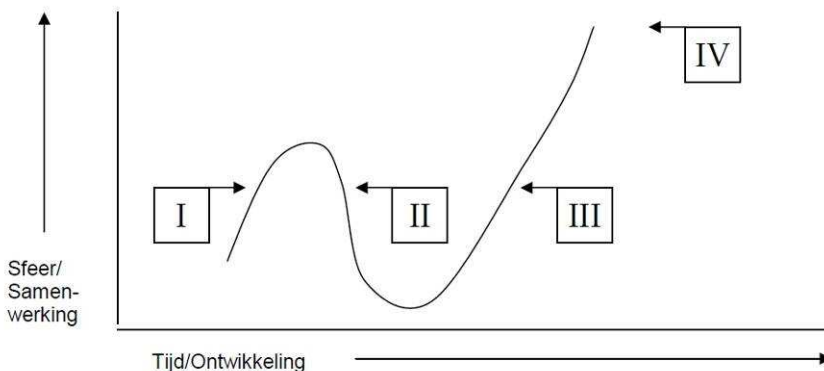
(geen organisatorische verbanden) of waarin de organisatorische inbedding helemaal niet van belang is (niet in organisatie-context). Als we denken aan teams binnen organisaties dan zullen de eerste fases in de meeste gevallen daadwerkelijk aanwezig zijn en hun werk doen.

Per fase gelden de volgende aandachtspunten voor het laten ontstaan van synergie binnen het team:

Fase I: het samenstellen van het team

De start van het team bepaalt de basis. In deze basis zijn meerdere aspecten van belang:

- De formulering van het doel: het doel bepaalt de voorwaarden en geeft de richting voor het functioneren van het team. De mensen binnen het team moeten weten waarmee ze in zee gaan en daar ook voor kiezen. Expliciete duidelijkheid is nodig.
- De organisatorische inbedding van het team, in feite het bestaansrecht: waartoe is dit team er? Daarbij horen de grenzen van de autonomie (wat mag nog wel en wat mag niet meer?), vertrouwen in het team dat ze het resultaat op haar manier gaat halen en een afspraak of er een omschreven eindresultaat is of dat het team mag zoeken en vinden in een bepaalde richting.



- I: het samenstellen van het team (Forming)
- II: het vormen en smeden van het team (Storming)
- III: de samenwerking en synergie tot stand laten komen (Norming)
- IV: een zelfsturend team (Performing)

Vershil benutten/innoveren Teamontwikkeling en synergie

- De samenstelling van het team, waaronder:
 - de bekwaamheid van elk teamlid op interactioneel gebied, inhoudelijk gebied en procesmatig (bv. besluitvormend).
 - de geloofwaardigheid van de teamleden binnen de organisatie.
 - de emotionele betrokkenheid: commitment op de taak en daarmee de aanwezigheid van durf en de wil.

Fase II: het vormen en smeden van het team

In deze fase spelen allerlei (soms ondoorzichtige) processen een rol. Enkele zijn hier beschreven, met daarbij de invulling in de richting van synergie:

- De verantwoordelijkheid nemen: ieder teamlid is verantwoordelijk voor het groepsresultaat, verantwoordelijk voor de verspreiding van het resultaat en ieder teamlid heeft de mogelijkheid om uit het team te stappen.
- Mensen passen zich snel aan aan wat de norm/gebruik/wens is. Verschillen worden verdoezeld. Het is juist de kunst om verschillen te gebruiken, conflicten in belangen te leren oplossen: 'managing bij conflict'.
- 'Groupthink': het team denkt alleen aan zichzelf, is naar binnen gericht, veelal gebaseerd op eigen aannames en veronderstellingen. Het is nodig om naar buiten te denken ('wat wil de klant?') en te kijken naar de waarneembare feiten.
- Dubbele loyaliteit: groepsleden hebben een botsende loyaliteit. Een keuze voor het team, eventueel met aangepaste doelen, is nodig voor een volledige inzet.
- Leiderschap: een strijd om de macht, om aanzien, om positie. Er is een verschil in capaciteiten of op grond van te maken afspraken over taakverdelingen. Kies een

criterium om de macht te verdelen. De titel 'projectleider' is onvoldoende.

- Acceptatie: onderlinge acceptatie van verschillen en eigenheden maakt het mogelijk om elkaar optimaal te gebruiken. Daarmee ontstaat vertrouwen. Steeds opnieuw vormen nieuwe afspraken de basis voor de verhoudingen.
- Ingeslepen patronen: gedrag komt voort uit afspraken, gebaseerd op inzichten, gebaseerd op principes. De patronen vertalen zich in vastliggende gedragingen. Om die te wijzigen zijn ook wijzigingen in inzichten en principes nodig.
- Balans van het team: de balans van het team blijkt uit meerdere evenwichten, zoals lol - serieus, inhoud - proces, details - grote lijn. Het benadrukken van onderdelen heeft een effect op de totale balans.
- Affiniteit/affectie: mensen die elkaar niet mogen (waardoor dan ook) zullen elkaar niet aan willen voelen en minder snel met elkaar op één lijn gaan zitten.

Fase III: het samenwerken / de synergie van het team

Voorgaande elementen zijn allemaal van belang om het team goed te laten samenwerken. Niet alles hoeft even perfect te zijn, maar hoe meer voorwaarden zijn ver-vuld, hoe beter het team zal werken. In dat werken zijn de volgende werkwijzen van belang:

- Het team leert van de eigen ervaringen. De cirkel van Kolb (waarnemen, begrijpen, besluiten nemen en doen) wordt door het team als collectief ervaren en doorlopen.
- Het richten van de energie: de aandacht van het team gaat naar specifieke punten. Niet naar alles tegelijk, want dat geeft als geheel minder kracht.
- Het nemen van beslissingen wordt bepaald door het willen en het durven. De wil is een essentieel

onderdeel van het team. Vragen naar de wil van teamleden geef inzicht en kan richting geven aan het proces. Onwil van teamleden haalt het geheel naar beneden en voorkomt een vliegwiel-effect.

- 'Just-in-time' leren is nodig. Op het moment dat het team nieuwe vaardigheden of kennis vraagt, is leren op z'n plaats. Niet te snel te veel, dat geeft desillusies en verlies van het gevoel van controle en eigen verantwoordelijkheid.
- Deskundigen zijn belemmerend voor het teamleren. Een team leert zelf, op basis van de capaciteiten die ze in huis hebben. Leer een team die capaciteiten benutten die ze al heeft en er ontstaat een intrinsieke motivatie om door te groeien.

Fase IV: een zelfsturend team

Deze fase is een ideaal. Het laat zien dat een team niet alleen verbeteringen in het werkproces aan kan, maar ook vernieuwingen weet door te voeren in de manier van werken, de samenstelling, de producten, enz.. Voor dit team zijn de randvoorwaarden essentieel, dat is hetgeen nog wat voor ze geregeld kan worden. Verder gaat het team zijn eigen gang.

Verschil benutten/innoveren Teamontwikkeling en synergie

Synergie en manier van werken

Synergie is een gevoel, gebaseerd op een manier van werken die lol, energie, verbondenheid geeft. Dat kan alleen als iedereen erbij betrokken is, in het moment van handelen leeft in plaats van in de toekomst, en mensen open en eerlijk tegen elkaar zijn. Leven in het hier-en-nu maakt het essentieel dat vanuit het heden de koers wordt bepaald voor de toekomst. Er zijn twee manieren van werken (en leven):

Do's

- Ga na welke aspecten van toepassing zijn binnen uw team. Het team synergetisch laten werken vraagt een goede afhandeling van genoemde aspecten in de diverse fasen
- Bekijk welke werkwijze er is binnen uw organisatie en binnen het team: is deze er een van 'reizen' of van 'trekken'?

Don'ts

- Krampachtig invulling geven aan alle genoemde aspecten. Niet alle punten hoeven optimaal te worden afgedaan, zie ook het intermezzo.
- En... synergie kan er opeens zijn als het 'klikt'. Klikken betekent in dit geval dat genoemde punten op een juiste manier samenvallen.

Welke tools kunnen u helpen?

De tool *Evaluatie van teameffectiviteit* (5.5) kan u ondersteunen in het bepalen of u op de goede weg bent met het benutten van de verschillen in uw team.

Bronnen

- Tuckman BW (1965) *Developmental sequence in small groups*. Psychology Bulletin, 1965, 63(6), 384-399
- Tuckman BW en Jensen MA (1977) *Stages of small-group development revisited*. Group & Organization Studies (pre-1986): Dec 1977; 2,4

Reizen, uitgaande van een bestaand schema, bekende paden en een bekend einddoel	Trekken, uitgaande van het heden en van daaruit de weg vindend, stap voor stap, gestuurd door de richting van het einddoel
Doel: nieuw evenwicht	Doel: blijvende verandering
Eindresultaat: stabiliteit	Eindresultaat: dynamiek
Aangrijpingspunt: structuur, cultuur, strategie	Aangrijpingspunt: gedrag
Startpunt: de top, topdown	Startpunt: het probleem
Veranderingsstrategie: blauwdruk	Veranderingsstrategie: richting
Motivatie: plicht	Motivatie: energie
Aanpak: organisatiebreed	Aanpak: sneeuwbalsgewijs
Sturing door: macht en regel	Sturing door: klanten, missie
Dynamiek: beleren	Dynamiek: leren
Managen van: inhoud	Leiden van: het proces

Verschil benutten/innoveren

5.5 Evaluatie teameffectiviteit

Met deze tool kunt u de effectiviteit van diverse teams evalueren en versterken. Het uitgangspunt is dat de uitkomsten van de tool binnen het team besproken worden en als vertrekpunt dienen voor het nemen van maatregelen ter verbetering van de effectiviteit van het team.

Toelichting van gebruik tool

In de eerste kolom vindt u de diverse aspecten waarop u het team kunt beoordelen.

De tweede en laatste kolom schetsten twee tegenovergestelde situatie binnen teams.

In de drie middenkolommen kunt u aankruisen welke situatie het meest van toepassing is binnen uw team.

Eventuele opmerkingen en suggesties voor verbeteringen kunt u in de andere bijbehorende tabel vermelden.

De resultaten dienen in een teamoverleg besproken te worden en dienen als vertrekpunt voor verbeteracties.

Bronnen

Gebaseerd op 'The Team Effectiveness Critique' door Mark Alexander
<http://web.mit.edu/hr/oed/learn/>

	Onderwerp	Situatie 1	Kruis aan welke situatie het meest van toepassing is			Situatie 2
1	Teamdoelen	Teamleden tonen geen begrip voor de teamdoelen				Teamleden begrijpen de teamdoelen en stemmen er mee in
2	Bijdragen van teamleden	Bijdragen van teamleden worden niet herkend en benut				Bijdragen van teamleden worden effectief benut
3	Afspraken	Er is een gemis aan afspraken om het team effectief te laten functioneren				Er zijn heldere afspraken om het team effectief te laten functioneren
4	Experimenten en creativiteit	Het team is rigide en experimenteert niet met nieuwe benaderingen				Het team experimenteert met verschillende werkwijzen en is creatief in zijn aanpak
5	Evaluatie	Het team evalueert nooit eigen proces en productiviteit				Het team evalueert regelmatig eigen proces en productiviteit
6	Besluitvorming	Het team heeft geen overeenstemming over de wijze van besluitvorming				Het team heeft duidelijke afspraken over de wijze van besluitvorming
7	Samenwerking	Teamleden houden kennis en informatie voor zichzelf				Teamleden delen kennis en ervaring zodat teamproductiviteit en teamontwikkeling worden versterkt
8	Diversiteit	Verschillen in werkstijl worden niet gewaardeerd				Verschillen in stijl worden gewaardeerd en benut voor een beter functioneren
9	Verantwoordelijkheden	Er is geen overeenstemming over rollen en verantwoordelijkheden				Er zijn heldere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden
10	Probleemoplossend vermogen	Het lukt niet om problemen goed aan te pakken en op te lossen				Er wordt constructief gewerkt tot de problemen zijn opgelost
11	Respect	Er is weinig aandacht voor de inbreng van anderen. Niet iedereen wordt met respect behandeld				Teamleden voelen zich als individu gewaardeerd. Een ieder wordt met respect behandeld
12	Inter-persoonlijke communicatie	Er is geen onderlinge communicatie tussen de teamleden in het teamoverleg				Communicatie tussen teamleden is open en uitnodigend
13	Vergaderproces	Teamoverleg wordt niet gefaciliteerd en is niet gefocust				Teamoverleg wordt goed gefaciliteerd en is gefocust op een effectief verloop
14	Resultaten teamoverleg	Teamoverleg is niet productief. Resultaten zijn niet helder en er zijn nauwelijks afspraken				Teamoverleg is productief en mondt uit in helder samengevatte resultaten

	Onderwerp	Ruimte voor opmerkingen en suggesties
1	Teamdoelen	
2	Bijdragen van teamleden	
3	Afspraken	
4	Experimenten en creativiteit	
5	Evaluatie	
6	Besluitvorming	
7	Samenwerking	
8	Diversiteit	
9	Verantwoordelijkheden	
10	Probleemoplossend vermogen	
11	Respect	
12	Interpersoonlijke communicatie	
13	Vergaderproces	
14	Resultaten teamoverleg	

Verschil benutten/innoveren

5.6 Rol van leidinggevende

Om te kunnen innoveren zoeken organisaties naar nieuwe manieren van organiseren en leiderschap. Met meer ruimte voor ideeën voor verbetering die ontstaan op de werkvloer, aandacht voor het organiseren van participatie en betrokkenheid, minder hiërarchische gezagsverhoudingen, leiderschap op basis van vertrouwen en ruimte voor autonomie en zelfsturing. Deze tool gaat in op de rol van de leidinggevende en het begeleiden van diverse teams.

Nieuwe vormen van organiseren

De wereld verandert in hoog tempo en technologische ontwikkelingen, zoals de komst van Internet en draadloze netwerken, maken nieuwe vormen van verbinding mogelijk. Organisatiestructuren die rond de Industriële Revolutie zijn ontstaan lijken niet meer adequaat om snel op ontwikkelingen in te spelen. Zij waren gebouwd op structuren die beweging tegen houden: vergaande arbeidsdeling, standaardisatie, centralisatie, controle, hiërarchie, bureaucratie. Op verschillende plaatsen wordt er over nieuwe organisatievormen nagedacht, bijvoorbeeld onder de noemer van Sociale Innovatie, Het Nieuwe Werken, of Rijnlands /Europees Organiseren.

Principes van nieuwe organisatievormen

De ontwikkelingen rond nieuwe vormen van organiseren lijken een aantal principes gemeen te hebben:

4. Tijdelijke netwerken/communities: In plaats van strikte afdelingen ontstaan dynamische werkverbanden waarin teams tijdelijk samenwerken en zich verbinden rond een bepaald doel of een bepaalde vraagstelling.

5. Volwassen arbeidsrelaties: Relaties en contacten worden meer horizontaal en gelijkwaardig. In plaats van management dat informatie zendt, gaat het steeds vaker om tweerichtingsverkeer (dialoog) binnen de organisatie.
6. Open communicatie: Organisaties zijn transparant over hun producten en bereid om feedback te ontvangen van hun klanten. Medewerkers beschikken over relevante bedrijfsinformatie om hun klanten optimaal te bedienen.
7. Co-creatie: Productontwikkeling vindt steeds vaker plaats in samenspraak met de gebruikers. Medewerkers nemen zelf beslissingen over relevante zaken en creëren samen met klanten nieuwe aanpakken.
8. Kennis delen: Technologie maakt het mogelijk om expertise uit te wisselen met mensen op verschillende locaties via verschillende netwerken.

Veranderende rol van de medewerker

Sociale innovatie vraagt van medewerkers dat zij niet alleen hun werk goed doen, maar ook actief zoeken naar mogelijkheden voor efficiencywinst en vernieuwing. En dan is het van belang te kunnen bouwen op medewerkers die gemotiveerd zijn te presteren, extra bij te dragen, méér te doen dan strikt genomen van hen gevraagd wordt.

Veranderende rol van de leidinggevende

Sociale innovatie is vooral een bottom-up proces, waarin autonomie en zelfsturing een belangrijke plaats innemen. Het zijn immers vooral de mensen op de werkvloer die het beste kunnen bepalen wat er nodig is om in te spelen op veranderende klantvragen. In die zin loopt de ontwikkeling van nieuwe arbeidsrelaties en het vormgeven van sociale innovatie in veel organisaties parallel.

Hoe ziet aansturing van teams er dan uit?

Het bieden van meer autonomie en zelfsturing en het vergroten van het ontwikkelingspotentieel van onderop, vraagt primair om een andere manier van aansturing van medewerkers en heeft grote implicaties voor het management. Het vraagt om:

- Meer ruimte voor ideeën voor verbetering die ontstaan op de werkvloer (aandacht voor bottom-up processen en interactief management)
- Het organiseren van participatie en betrokkenheid
- Minder hiërarchische gezagsverhoudingen
- Leiderschap op basis van vertrouwen
- Ruimte voor autonomie en zelfsturing

Vershil benutten/innoveren Rol van leidinggevende

Diversiteit als strategisch thema

Nieuwe organisatievormen vragen ook om diversiteit als onderdeel van de strategische visie. Om te overleven in een concurrerende en steeds meer globaliserende markt, zijn diverse teams een must om te innoveren en aansluiting te blijven vinden bij internationale ontwikkelingen en de klantvraag. Bij meer maatschappelijk georiënteerde organisaties sluiten diverse teams beter aan op de behoeften van de doelgroep en maatschappelijke ontwikkelingen.

Hoe ziet aansturing van een divers team eruit?

Een leidinggevende bepaalt voor een belangrijk deel de wijze waarop gecommuniceerd wordt in teams. Zij hebben een voorbeeldfunctie en laten zien wat er verwacht wordt van medewerkers. Bovendien is het de taak van een leidinggevende om de diversiteit van de teams te managen. Een leidinggevende moet ook zorgdragen voor de inhoudelijke afstemming binnen het team en ruimte bieden aan verschillen binnen het team. Dit kan de nodige dilemma's opleveren voor een leidinggevende: Wanneer moeten de neuzen wel dezelfde kant op staan? Hoe verhoudt rekening houden met diversiteit zich tot protocollen en standaardisatie? (Posthumus Meyjes en Sallou, 2012).

Effectieve leiderschapsstijl voor innovatieve en diverse teams

Zoals in de eerdere tools in deze toolbox is beschreven, moet er in innovatieve teams ruimte zijn voor zowel gevoelens van cohesie/toebehooren als ruimte voor meerstemmigheid en het naar voren brengen van verschil. Uit onderzoek komen twee stijlen van leiderschap naar voren die effectief zijn voor innovatieve, diverse teams (de Poel, 2011): transformationeel en participatief leiderschap. Hoewel beide type leiderschap geschikt zijn in een veranderingsgerichte

werkomgeving, hebben ze elk een geheel eigen rol:

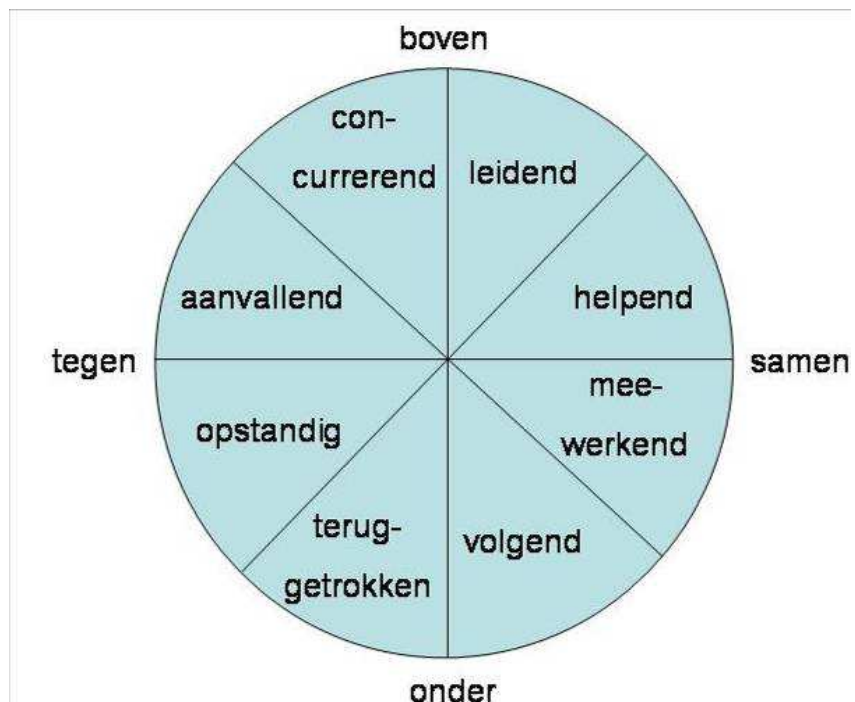
- Zo kan transformationeel leiderschap vooral cohesie onder individuele werknemers versterken door een sterke visie voor de toekomst van de organisatie uit te dragen.
- Participatief leiderschap stimuleert juist de beweging binnen een team. Bijvoorbeeld door het gehele team actief te betrekken bij het besluitvormingsproces. (de Poel, Stoker & van der Zee, 2012).

De dialoog en Roos van Leary voor gelijkwaardige interactie

Leidinggevende spelen een belangrijke rol bij het bespreekbaar maken van verschillen tussen medewerkers. Het aangaan van een dialoog in diverse teams hierover, blijkt leidinggevendens hierbij te kunnen ondersteunen (Posthumus Meyjes en Sallou, 2012). Gelijkwaardige gesprekspartners is een belangrijk aspect bij een dialoog. Een oude, maar opnieuw interessante tool om naar veranderende gezagsverhoudingen en nieuwe werkrelaties tussen leidinggevende

en medewerkers te kijken is de Roos van Leary. Timothy Leary (VS) ontwierp al in 1957 een model om de relaties tussen mensen in kaart te brengen en inzicht te geven in interactiepatronen. Zijn Roos van Leary kan ook nu een belangrijke factor spelen in het doorbreken van oude gezagsrelaties. Voor leidinggevendens die bewust een meer gelijkwaardige en minder hiërarchische interactie nastreven kan dit model behulpzaam zijn.

De roos van Leary gaat uit van vier kwadranten, vormgegeven langs twee assen. De verticale as verwijst naar bovengedrag, versus ondergedrag. De horizontale as symboliseert 'ik' en 'wij', respectievelijk 'tegen' en 'samen'. Het eerste blokkeert samenwerking, terwijl wij-gedrag dit juist versterkt. Zijn model maakt bovendien duidelijk dat gedrag in interactie met anderen ontstaat. Als een bepaalde situatie of gedrag van een ander je niet (langer) bevalt, zul jijzelf het initiatief tot verandering moeten nemen, anders op deze 'werkelijkheid' moeten reageren, en daarmee de ander uitlokken tot ander of nieuw gedrag.



Voor meer informatie over nieuwe vormen van organiseren

- http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/lino_2009-8-9_sjollema.pdf
- <http://www.managementsite.nl/14313/innovatie/nieuwe-werken-toekomst.html>
- <http://delimes.nl/content/over-delimes>
- <http://www.hetnieuweorganiseren.org>

Bronnen

- de Poel (2011) *Making a Difference: About the mechanisms underlying effective leadership in a change-oriented organizational context*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen
- de Poel, Stoker & van der Zee, (2012). *Climate Control? The Relationship between Leadership, Climate for Change, and Work Outcomes*. International Journal of Human Resource Management, 23 (4), 694-713.
- Posthumus Meyjes en Sallou (2012) *Diversiteits Conferentie*. In: De Vries, S. (red., 2012) *Diversiteit: hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak*. Assen: Van Gorcum.
- Zie ook:
<http://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/boekenreeks/diversiteit-hoofd-hart-en-buik>

Verschil benutten/innoveren

5.7 Effectief brainstormen: gebruik maken van verschillen

Zijn we eigenlijk wel zo creatief en innovatief als we in teams samenwerken? Of komen we beter tot ons recht als we goede ideeën op eigen houtje bedenken en uitwerken? Uit onderzoek is gebleken dat de manier waarop in de meeste organisaties wordt vergaderd niet heel effectief is en leidt tot weinig innovatieve ideeën. Deze tool gaat in op een effectieve vorm van brainstormen.

Start met een divers team

Creativiteit en innovatie beginnen met divergent denken: het benutten van verschillende invalshoeken van teamleden. Het spreekt voor zich dat diversiteit, in de breedste zin van het woord, hiervoor noodzakelijk is. Om de hoeveelheid beschikbare kennis, ervaringen, invalshoeken en denkpatronen binnen een team zo groot mogelijk te maken is het dus van belang om expliciet op zoek te gaan naar teamleden met verschillende achtergronden. Uit onderzoek blijkt dat diverse teams inderdaad tot kwalitatief betere oplossingen voor problemen kunnen komen (Nakui, Paulus en Van der Zee, 2011).

En...sta open voor diverse invalshoeken

Echter, het creëren van diversiteit in teams is pas de eerste stap. Het genoemde onderzoek laat zien dat diversiteit pas echt tot zijn recht komt als de teamleden ook 'open staan' voor de verschillende invalshoeken die aanwezig zijn in het team. In veel organisaties is deze openheid ver te zoeken, waardoor diversiteit niet ten volste wordt benut. Dit heeft te maken met de manier waarop men vaak vergadert.

Herkent u de creativiteitsremmers?

Voor het effectief zijn van diverse teams en het benutten van verschillen voor innovatie en ontwikkeling is creativiteit van belang. Bepaalde 'creativiteitsremmers' kunnen dit proces tegengaan:

- *Er is altijd maar één persoon tegelijk aan het woord.*
In vergaderingen kunnen we maar naar één persoon tegelijk luisteren. Creativiteit en innovatie zijn snelle, doorlopende processen die kunnen worden gehinderd door lange monologen of het moeten luisteren naar anderen.
- *De één draagt meer bij dan de ander.*
In potentie heeft ieder teamlid unieke kennis in te brengen in een vergadering. Echter, sommige mensen zijn van nature dominanter en extravert, anderen meer verlegen en introvert. Doordat de eerste groep vaak de boventoon voert, blijven veel ideeën van andere groepsleden onuitgesproken.
- *Blijven hangen bij het 'eerste idee'.*
In een vergadering hebben mensen de neiging om te blijven hangen bij het eerste 'goede' idee wat op tafel komt, om vervolgens alleen daar over door te praten. Daarbij wordt nogal eens vergeten dat er nog meer goede ideeën

kunnen komen als het denkproces nog even wordt voortgezet.

- *Nadruk op consensus en harmonie (Groupthink).*
Groupthink is een bekende term uit de psychologische en managementliteratuur. Hiermee wordt bedoeld dat mensen in vergaderingen vaak in de eerste plaats consensus willen bereiken met de andere teamleden en harmonie zoeken in besluitvorming.
- *Alleen praten over zaken waar iedereen hetzelfde over denkt (Common Knowledge Effect).*
Als mensen in gesprek raken gaan zij vaak eerst op zoek naar wat zij met elkaar gemeen hebben, dat is de basis voor een prettig gesprek. Ook in vergaderingen bestaat de neiging om vooral te praten over zaken waar iedereen iets vanaf weet of waar iedereen ongeveer hetzelfde over denkt.
- *Statusprobleem: teamleden met hogere rang worden vaker serieus genomen.*
In de meeste teams is sprake van een statushierarchy, op basis van bijvoorbeeld functie, werkervaring, of leeftijd. De natuurlijke neiging is om meer waarde te hechten aan de mening of de inbreng van teamleden met een hogere status. Dit gaat ten koste van creativiteit

Vershil benutten/innovieren Effectief brainstormen

en innovatie: ook de teamleden met een 'lagere rang' hebben unieke inbreng die kan leiden tot vernieuwende ideeën. Vaak worden die onvoldoende gehoord.

- *Meerderheidsperspectief wordt belangrijker gevonden dan minderheidsperspectief.*
In veel vergaderingen bestaat een neiging tot consensusdenken. Een bijkomend probleem is dat onbewust wordt uitgegaan van het principe dat de meerderheid gelijk heeft. Voor het benutten van individuele verschillen voor creativiteit en innovatie is dit niet bevorderlijk: juist de minderheidsperspectieven zijn interessant omdat zij vaak vernieuwend en grensverleggend zijn.

Do's

- Zoek afwisseling in vergadermethoden. Gebruik zowel Individueel brainstormen, overleg in kleine subgroepen, als moderne varianten op brainstormtechnieken. Hierdoor wordt de ruimte gecreëerd om meer verschillende invalshoeken of ideeën naar voren te laten komen.
- Experimenteer met een andere manier van vergaderen bijvoorbeeld staand in plaats van zittend, of met de ruggen naar elkaar toe.
- Probeer ook eens een andere setting uit dan gebruikelijk. Dit kan helpen om het team uit hun 'comfort zone' te halen.
- Laat ieder teamlid voorafgaand aan de vergadering kort 'individueel brainstormen' over het probleem wat voorligt en zijn/haar ideeën opschrijven. Aan het begin van de vergadering kan iedereen zijn beste ideeën kort inbrengen. Hiermee wordt de aanwezigheid diversiteit beter benut.
- Ga door met het bedenken van ideeën ook als er al een 'goed idee' ligt. Ruim een vaste tijd (bijvoorbeeld 10 min) in voor

alleen ideeën bedenken en ga ze daarna pas evalueren en bespreken.

- Vermijd of doorbreek het patroon van groupthink als het zich voordoet door ter plekke in te grijpen. Maak er een gewoonte van om af en toe stil te staan bij de vraag: zijn we nog wel kritisch genoeg?
- Ga expliciet op zoek naar datgene waar teamleden verschillend over denken. Durf hierover discussie aan te gaan, zonder elkaar aan te vallen. Uiteraard helpt het als het team ook daadwerkelijk divers is: hoe meer verschillende achtergronden hoe meer invalshoeken.
- Probeer, juist in vergaderingen waar creativiteit een belangrijk doel is, de bestaande status hiërarchie te doorbreken. Maak bijvoorbeeld gebruik van een roulerende voorzitter, of laat teamleden bij toerbeurt een agenda opstellen
- Exploreer alle mogelijke ideeën die naar voren komen tijdens de vergadering. Zelfs al de meerderheid een bepaald idee in eerste instantie niet ziet zitten is het belangrijk om de minderheid alsnog zijn argumenten te laten toelichten. Wellicht komt er iets vernieuwends uit voort.

Don'ts

- Leg niet te veel nadruk op consensus en harmonie (groupthink). Groupthink zorgt ervoor dat groepen het vermogen verliezen om kritisch te reflecteren over hun ideeën en besluitvormingsprocessen: je krijgt een groep van 'jaknikkers'. Uiteraard komt dit de creativiteit niet ten goede.
- Het Common Knowledge Effect in stand houden door alleen de zaken waar iedereen hetzelfde over denkt of eens over is, te bespreken. Dit leidt tot verminderde innovatie: om met creatieve ideeën te komen moeten

juist die zaken boven tafel komen waar niet iedereen aan had gedacht.

Welke tools kunnen u ondersteunen?

Er bestaan veel methodieken om effectiever te brainstormen, bijvoorbeeld met behulp van laptops, of in zogenaamde 'pressure cooker' bijeenkomsten. Eén methodiek die gemakkelijk is toe te passen in elke organisatie is de *Brainwrite*. Tijdens een brainwrite schrijft ieder teamlid zijn ideeën eerst op kleine briefjes of post-its, en geeft deze vervolgens, zonder te overleggen, door aan de persoon naast hem/haar. Deze leest het idee van de buurman en geeft het vervolgens ook weer door. Op deze manier krijgt iedereen, zonder tussenkomst van de valkuilen zoals hierboven beschreven, de ruimte om zijn eigen ideeën te uiten, terwijl ook wederzijdse inspiratie kan plaatsvinden. De praktijk wijst uit dat deze techniek veel meer, en betere, ideeën oplevert dan een groepsgebesprek. Ook tools in deze toolbox zoals *open space* (5.8) kunnen inspiratie bieden.

Bronnen

Nakui, Paulus en Van der Zee (2011) *The Role of Attitudes in Reactions Toward Diversity in Workgroups*. Journal of Applied Social Psychology. Volume 41, Issue 10, pages 2327–2351, October 2011

Verskil benutten/innoveren

5.8 Open space sessie

De open space methode is een werkvorm waarbij deelnemers actief uitgenodigd worden hun ideeën, ervaringen en kennis met anderen te delen. Het leidt tot een dialoog en het uitwisselen van ervaringen in een informele sfeer met als resultaat een schat aan ideeën, ervaringen en initiatieven. De methode wordt toegepast in groepen van 10 tot 400 of meer deelnemers?

Wat is het doel van een open space sessie?

De open space methode is bedoeld om deelnemers met elkaar in contact te brengen en zo diverse perspectieven te verbinden. Met als doel: bijdragen aan inhoudelijke ontwikkelingen en of visievorming.

Hoe gaat het in zijn werk?

In een open ruimte staan borden opgesteld met daarop een onderwerp. Bijvoorbeeld in de vorm van stellingen of vragen. Rondom dit bord verzamelen deelnemers die over dit onderwerp willen meepraten. De deelnemers gaan van bord naar bord, van eigen voorkeur. Op deze manier nemen deelnemers ideeën van de ene groep naar de andere mee zodat 'kruisbestuiving' plaatsvindt. Tijdens de discussie die voor de borden ontstaat, worden meningen, ideeën, ervaringen en opmerkingen vrijelijk geuit. De uitkomsten van de discussie worden door de deelnemers op het

bord genoteerd. Bij voorkeur noteren deelnemers hun naam achter de gemaakte notities. Dit maakt het mogelijk deelnemers later te bevragen op gemaakte uitspraken.

Bespreking van de resultaten

Na afloop van de open space discussie is er een plenaire terugkoppeling van resultaten. Waarop de belangrijkste bevindingen per bord besproken worden. De groep deelnemers kan hier op reageren/aanvullen. Ook is het mogelijk dat de centrale gespreksleider vraagt wie een bepaalde uitspraak, opmerking heeft genoteerd om deze deelnemer om een toelichting te vragen.

Randvoorwaarden

Deze werkvorm kent maar een paar randvoorwaarden:

- Een ruimte die geschikt is voor het opstellen van meer flipovers die ver genoeg uit elkaar staan om de diverse gesprekken voor de

borden mogelijk te maken.

- Een scherpe stelling, vraag of het polsen van behoeften als item op de borden

Do's

- Het is handig om bordbegeleiders te hebben. Deze kunnen mensen aansporen om hun opmerkingen/uitspraken/discussiepunten te noteren op het bord. En deelnemers vragen daar hun naam bij te zetten om later plenair mensen nog te kunnen bevragen op hun uitspraken. Als de discussie niet op gang komt, kan een begeleider deze aanzwengelen. En tot slot, kan de begeleider interessante uitspraken markeren om in te brengen in de plenaire bespreking van resultaten
- Zorgen voor voldoende papier op de flipovers en voldoende stiften in meerdere kleuren.
- Ook kunt u de vraag, stelling, het item van het betreffende bord op een A4'tje printen en dit A4'tje op de flipovervellen plakken: bij het omslaan van het vel kan het A4'tje met het item mee.



Don'ts

- Het indelen van vaste groepjes die over de borden rouleren: dit houdt de gewenste kruisbestuiving tegen
- Een te grote ruimte of de borden in diverse ruimtes plaatsen, waardoor de groep uit elkaar valt en er niet meer tussen de borden gewisseld wordt
- Te streng zijn dat mensen na een bepaalde periode moeten wisselen van bord.

Wat levert het op?

De ervaring leert dat deze methode veel interessante discussies oplevert, met deelnemers die geanimeerd aan de discussie van hun eigen keuze deelnemen. Andere uitkomsten zijn:

- Intensieve inventarisatie van ideeën van mensen die op een andere wijze lastiger is te verkrijgen
- Grote betrokkenheid van deelnemers bij besluitvormingsprocessen
- Uitgebreide rapportage ten behoeve van de besluitvorming

Bronnen

Op basis van materiaal aangeleverd door Centrum Werk Gezondheid



Verschil benutten/innoveren

5.9 Appreciative inquiry

British Airways, McDonalds, BP... het zijn slechts enkele van de vele organisaties die gebruik hebben gemaakt van Appreciative Inquiry. Waar in onze Westerse cultuur cynisme de overhand heeft en veranderingen bij organisaties worden ingezet vanuit het adagium dat het beter moet gaan Appreciative Inquiry uit van de kracht van een organisatie.

Paradigma shift

Tot nu toe wordt bijna altijd uitgegaan van het probleemoplossende paradigma. De nadruk wordt daarbij gelegd op wat er mis is en wat niet functioneert. Daarbij is de kans groot dat de betrokkenen een defensieve houding gaan aannemen. De vaak bijbehorende vragen 'Wat is het probleem en waar komt dat door? Wie is er verantwoordelijk voor? Waar gaat het mis?', geven het al aan. Er ontstaat een situatie waarin mensen eerder aan het eigen belang denken dan aan de kwestie waar het om gaat. Appreciative Inquiry zet daar een ander, positief paradigma tegenover.

Vinding van prof. David L. Cooperrider

Appreciative Inquiry is een 'vinding' van prof. David L. Cooperrider. In 1980, toen Cooperrider nog een jonge doctoraalstudent was op Case Western Reserve University (Cleveland, Ohio, USA) werd hij gevraagd mee te helpen bij het maken van een dissertatie over leiderschap bij artsen in de internationaal bekende Cleveland Clinic. De artsen in leiderschapsposities werd gevraagd naar hun grootste successen en hun grootste missers. Toen Cooperrider naderhand de gegevens bekeek, besepte hij ineens dat hij eigenlijk alleen maar werd aangetrokken door de succesverhalen. Hij las met verbazing de verslagen over sterk en daadkrachtig leiderschap, was

geïntrigeerd door het niveau van positieve samenwerking, vernieuwing en gelijkwaardigheid in de kliniek op de momenten dat men daar uiterst doeltreffend te werk ging. David Cooperrider vroeg en kreeg toestemming door te gaan met onderzoek naar hetgeen verantwoordelijk was voor die levenslust en die kracht bij de artsen op die leidinggevende posities. Hij vroeg hen hem deelgenoot te maken van de momenten waarop ze zich het sterkst, meest levendig, toegewijd en krachtig voelden. Geleidelijk aan ontstond het beeld dat al deze energie voortkwam uit een positieve houding waarmee deze dokters te werk gingen.

Waarderend onderzoeken en organiseren

Op basis van die ontdekking ontwikkelde Cooperrider een methode waarbij werd uitgegaan van een systematisch en opzettelijk waarden van alles wat waarde had. Waarna vanuit deze positieve analyse wordt gespeculeerd over de potentie en de mogelijkheden voor de toekomst. De geschiedenis (analyse) vormt daarbij een inspiratiebron voor positieve mogelijkheden voor de toekomst. Cooperrider is gepromoveerd op AI als een nieuwe vorm van actie-onderzoek. In het Nederlands kan Appreciative Inquiry (AI) letterlijk worden omschreven als 'waarderend en begripend onderzoeken'.

Traditionele probleemoplossing	Appreciative Inquiry
Gevoelde noodzaak: identificatie van het probleem	Waarderen van het beste dat er nu al is (appreciating)
Analyse van de oorzaken	Verbeelden hoe de organisatie kan worden (envisioning)
Analyse van de mogelijke oplossingen	Organisatiebrede dialoog over hoe de organisatie moet worden (dialoguing)
Actie	Implementeren van de gewenste veranderingen (innovating)



De uitgangspunten van AI

1. **Sociaal constructivisme**
Het vermogen van medewerkers en de organisatie om de toekomst vorm te geven. De kracht van sociaal constructivisme is het geloof in de maakbaarheid van de organisatie.
2. **Simultaniteit**
Het stellen van vragen en de verandering lopen simultaan. Op het moment dat een vraag gesteld wordt, is ook de eerste stap op weg naar de beoogde verandering gezet.
3. **Co-creatie**
Organisaties kunnen gezien worden als een open boek waarvan alle medewerkers co-auteur zijn. Het verhaal wordt continu gevormd door zowel de medewerkers als de actoren uit de omgeving die met de organisatie te maken hebben. Dit kan leiden tot een cultuur waarin leren, interpreteren en herinterpreteren belangrijk zijn.
4. **Anticipatie op de toekomst**
De belangrijkste hulpmiddelen voor een constructieve organisatieverandering zijn de collectieve verbeeldingskracht en de dialoog over de toekomst.
5. **Positivisme**
Om een verandering in gang te zetten, zijn positieve beïnvloeding en sociale binding nodig. Belangrijk zijn daarbij hoop, inspiratie, plezier en de energie van het met elkaar creëren.

Twee toepassingen: als benadering en als veranderingsmethode

Appreciative Inquiry is op twee manieren toe te passen: als benadering en als veranderingsmethode. In de eerste toepassing van benadering wordt Appreciative Inquiry ingezet om op een positieve wijze naar mensen, organisatie en situaties te kijken. Dit kan tot uitdrukking komen in de omgang met klanten en medewerkers, in de manier van leidinggeven en bij het verwezenlijken van veranderingen. In het tweede

geval van veranderingsmethode wordt systematisch een vijftal stappen doorlopen

De vijf D's van de systematische benadering

In de systematiek zijn de uitgangspunten verwerkt in een praktische benadering om de pluspunten van mensen en de organisatie te kunnen ontdekken:

- **Definition:** team formuleert de gewenste verandering
- **Discovery:** team gaat op zoek naar het beste dat er is
- **Dream:** team stelt zich voor 'wat zou kunnen zijn'
- **Design:** team gaat in dialoog over 'wat er zou moeten zijn'
- **Delivery:** team stelt vast en voert in 'wat er zal zijn'

Definition

- In deze fase wordt het onderwerp geformuleerd.
- Voor de keuze van het onderwerp is het belangrijk dat dit positief is geformuleerd, dat iedereen wat met het onderwerp heeft en dat het onderwerp leidt naar datgene dat men wil realiseren.
- Het formuleren van het onderwerp is belangrijk, omdat het de richting van het veranderingsproces en leerproces van de organisatie bepaalt.
- Het resultaat van de Definition-fase (het definiëren van het onderwerp, van het thema) is dat het gewenste onderwerp dat ontwikkeld en vormgegeven moet worden helder is neergezet.

Discovery

- Het belangrijkste doel in deze fase is het ontdekken en behouden van de positieve aspecten die deelnemers over het onderwerp ervaren.
- Door middel van interviews waarin vragen worden gesteld als: Noem eens een moment waarop..., Wat

was jouw bijdrage daaraan? Wat was het effect? Hoe kun je dat uitbreiden naar de hele organisatie? Enzovoort

- Deelnemers beschrijven hun positieve verhalen over succesmomenten en hun beste ervaringen met het gekozen onderwerp.
- Dat zet mensen aan het denken. Door de formulering van de vragen denken mensen al in de richting waar je als organisatie heen wilt.
- Mensen stellen elkaar de vragen in tweetallen. Er wordt niet gediscussieerd, alleen maar geluisterd en doorgevraagd.
- De geïnterviewden kunnen zo nieuwe inzichten over het onderwerp, over elkaar en over de organisatie verkrijgen.
- Iedereen die bij het onderwerp betrokken is, participeert in dit proces.
- Daarbij komt heel veel energie vrij. Vooral ook omdat mensen een stukje erkenning ervaren in het toehoren van anderen. Men kan zijn verhaal kwijt.
- Pluspunt is ook dat er begrip voor elkaar ontstaat; men leert elkaar beter kennen. De verhalen worden vervolgens geanalyseerd op basis van thema's en patronen.
- Het delen van de positieve ervaringen creëert energie bij de deelnemers, waardoor (zelf)vertrouwen ontstaat om de verandering aan te gaan.

Dream

- In de dream fase formuleren de betrokkenen hun droombeeld, hun toekomstplaatje, hun ideaalbeeld.
- Hiervoor wordt op een constructieve manier gebruikgemaakt van de ervaringen en verworven inzichten uit de Discovery-fase.
- Met behulp van deze kennis van het heden en verleden wordt op een positieve wijze de toekomst gevisualiseerd.

Verschil benutten/innoveren Appreciative inquiry

- Deze visie wordt verwoord met een zogenaamd 'provocative proposition', een prikkelende stelling over hoe, heel tastbaar (alsof ze reeds gerealiseerd is) geformuleerd, de gewenste situatie eruit ziet.
- Het resultaat van deze Dream-fase is dus een uitdagende visie waarin de toekomst wordt verwoord.

Design

- Hoe kan de in de voorgaande fase neergelegde visie gerealiseerd worden. Daar gaat het in deze fase om
- Daarbij wordt rekening gehouden waar, op wat en op wie de realisatie invloed heeft.
- Zo wordt bepaald welke organisatorische en welke relationele elementen nodig zijn.
- Een en ander wordt neergelegd in een duidelijk plan van aanpak.
- Het mooie hiervan is dat je naar het totaalplaatje kijkt. Naar het: hoe verhoudt wat wij willen zich tot andere ontwikkelingen.
- Het resultaat van deze Design-fase: een analyse van succesbepalende organisatorische en relationele elementen voor de realisatie van de visie.

Delivery

- Het resultaat van deze laatste van de vijf D-fasen, de Delivery-fase, is een plan van aanpak dat tot stand is gekomen op basis van dialoog en dat wordt uitgevoerd op basis van ieders kracht.

Do's

- Iedereen die bij het veranderingsproces betrokken is, te laten participeren in het vormgeven van de verandering.
- Focussen op wat men écht wil bereiken in plaats van zich focussen op de problemen
- Ingaan op de vragen van criticasters: de benadering kan 'soft', vaag of zweverig overkomen. Met weinig feitelijk in

handen, meer een geloof. Leg uit dat het een benadering is met bepaalde principes en dat deze inderdaad uitgaat van een zekere filosofie wordt uitgegaan waar je je wel in moet kunnen vinden.

Don'ts

- Te projectmatig actieplannen maken in de Delivery-fase, de fase waarin actie dient te worden ondernomen. Een valkuil is om hier plannen te maken met strakke actielijstjes. Bij Appreciative Inquiry werkt dat anders. Mensen doen die zaken waar zij een band mee hebben, waar zij zich in thuis voelen, waarmee ze "iets" hebben, waar ze een passie voor hebben. Op die manier wordt in deze fase de realisatie van de visie verder vormgegeven.
- Problemen ontkennen. Als er problemen zijn, moet er ook altijd de ruimte zijn om deze aan de orde te stellen.

Waar al toegepast?

Appreciative Inquiry is toepasbaar in iedere omgeving: industrie, dienstverlening, profit en non-profit. TNO Management Consultants heeft AI onder meer toegepast bij een bank, waar het ging het om leiderschap en effectieve communicatie. Bij een researchorganisatie is het gebruikt voor het realiseren en delen van de visie van de top. En bij een facilitair bedrijf ging het over het oppakken van de eigen verantwoordelijkheid. Verder is het gebruikt bij verbeteringen ten aanzien van klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en ondernemerschap in de cultuur, maar bijvoorbeeld ook bij een heel technisch onderwerp als 'het ideale intranet'. De ervaring leert dat in enkele dagen al veel kan worden bereikt met de AI methode.

Meer informatie

<http://appreciativeinquiry.cwru.edu/uploads/whatisai.pdf>

Bronnen

Voor deze tool zijn met toestemming delen overgenomen uit:

- *Appreciative Inquiry (AI)*
Geschreven door Pierre van Daalen i.s.m. prof. dr. ir. Kees Abaus en Annet van de Wetering
Uit: Kwaliteit in bedrijf, Augustus 2005.
- Dit artikel maakte gebruik van de volgende bronnen:
 - Cooperrider, D.L., Sorensen Jr., P.F, Whitney, D & Yaeger, T.F., 2000, *Appreciative Inquiry, rethinking the organization towards a positive theory of change*, Stipes Publishing, ill. USA.
 - Cooperrider, David L. & Whitney, Diana. *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler Publishers
 - Watkins, J.M. & Mohr, B.J. (2001), *Appreciative Inquiry, Change at the speed of imagination*, Jossey-Bass, IND, USA.

Verschil benutten/innoveren

5.10 Caleidoscoop

Caleidoscoop is een interventie voor het doorbreken van barrières rond diversiteit en het leren benutten van diversiteit bij creatieve processen. De interventie is geschikt voor divers samengestelde teams die functioneren op strategisch niveau. Wanneer managementteams zelf de voordelen van diversiteit ervaren, zullen zij zich eerder committeren aan het diversiteitsbeleid van de organisatie.

Het Caleidoscoop-programma bestaat uit groepsessies van drie dragers die gericht zijn op:

Ontwikkeling van een meer inclusieve identiteit: het creëren van een eenheid in de groep waarbinnen mensen erbij kunnen horen en ook uniek kunnen zijn.

Dit gebeurt in het programma door in verschillende oefeningen steeds te vertrekken vanuit de filosofieën van individuele groepsleden op het vraagstuk dat ter tafel ligt.

Bijvoorbeeld: Hoe kunnen wij onze eigen diversiteit optimaal benutten? De filosofieën worden met elkaar gedeeld en op basis daarvan komt de groep tot een gezamenlijke filosofie. Gevolg is dat bij de gezamenlijke probleemaanpak de input van alle leden vertegenwoordigd is.

Effectief omgaan met angst en weerstand: zicht krijgen op eigen angsten en weerstanden rond diversiteit en daar iets mee doen. Het programma bevat oefeningen waarin deelnemers in een onzekere situatie worden gebracht. Door te ervaren hoe je reageert op de situatie en elkaar en door elkaars reacties te spiegelen, ontstaat inzicht in constructieve en destructieve reacties op onzekerheid.

Zien en ervaren van de waarde van diversiteit: het daadwerkelijk voelen van de energie die loskomt wanneer verschillen de ruimte krijgen en het

definiëren van de kansen die diversiteit biedt voor het team. In het programma gaat de groep bijvoorbeeld aan de slag met een concreet vraagstuk waar zij in de dagelijkse praktijk mee te maken heeft. Door haar werkwijze zo te construeren dat de individuele inbreng van alle leden aan bod komt en er een constructieve uitwisseling plaatsvindt van ideeën en oplossingsrichtingen, krijgen groepsleden de kans om de meerwaarde van het verschil te ervaren.

Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- Uit evaluatieonderzoek blijkt dat deelnemers na het programma meer kansen en minder bedreigingen ervaren rond diversiteit.
- Deelnemers zijn zich beter bewust van hun eigen beperkingen in het omgaan met diversiteit en houden daar rekening mee in de dagelijkse omgang.
- Teams leren op een open manier met elkaar samen te werken.
- Teams leren in visieontwikkeling en dagelijkse besluitvorming beter gebruik maken van de aanwezige diversiteit aan inzichten in het team.
- Het geleerde kan meteen worden toegepast in de onderlinge interactie op de werkvloer en in creatieve besluitvorming.

Past deze interventie bij uw organisatie?

- Uw organisatie ervaart belemmeringen rond diversiteit en/of wil de meerwaarde van diversiteit benutten.
- Uw organisatie heeft divers samengestelde teams op strategisch of tactisch niveau. Het is van belang dat de teamleden wederzijds afhankelijk zijn en de mogelijkheid hebben om richting te geven aan de eigen doelen en werkwijze.

Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Maak gebruik van een ervaren trainer met een ruime kennis van diversiteitsprocessen.
- Het is van belang dat de trainer de veiligheid in de groep bewaakt en zeer alert is op de processen die zich in de groep afspeelen.

Do's

- Laat teamleden vrijwillig deelnemen.
- Zorg voor een groep met minimaal twee leden uit ondervertegenwoordigde groepen. Wanneer een minderheidslid alleen meedoet aan het programma neemt hij of zij teveel een uitzonderingspositie in om voldoende invloed te kunnen uitoefenen op het groepsproces.

Don'ts

- Bied als organisatie niet te weinig ruimte om de voordelen te benutten. Dit leidt tot teleurstelling als het team tijdens het programma de voordelen van diversiteit heeft ervaren, maar er vervolgens in de praktijk niets mee kan doen.
- Er moeten geen grote onderhuidse conflicten heersen in de groep. In dat geval gaat er teveel energie zitten in het oplossen van de problemen.

Randvoorwaarden

- Uw organisatie beschikt over de financiële middelen en de tijd om een team het driedaagse programma te laten volgen op een locatie buiten de organisatie.
- Aan een sessie kunnen maximaal 15 deelnemers meedoen, het minimum is 10.

Waar is de interventie gebruikt?

- Politie (twee onderdelen)
- Zorg (een projectteam van leden uit zorgorganisaties)

Waar vindt u meer informatie?

www.instituutisw.nl

Bron:

- Van der Zee, K, Hamming, H. (2010). Caleidoscoop. In: De Vries, S. (red.) *Diversiteit: hoofd, hart en buik. De inclusieve aanpak* (pp. 17-39). Assen: Van Gorcum. Zie ook <http://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/boekenreeks/diversiteit-hoofd-hart-en-buik>

Verschil benutten/innoveren

5.11 Verschillen werken

Samenwerken in diverse of crossfunctionele teams vraagt om extra aandacht voor de relationele kant van diversiteit. Voor het omgaan met verschillen is een goede communicatie heel belangrijk. Die wordt echter vaak gefrustreerd door ons onvermogen onze vaste denkpatronen los te laten. De training dialoogvaardigheden helpt om hier verandering in te brengen.

Wat bedoel je eigenlijk?

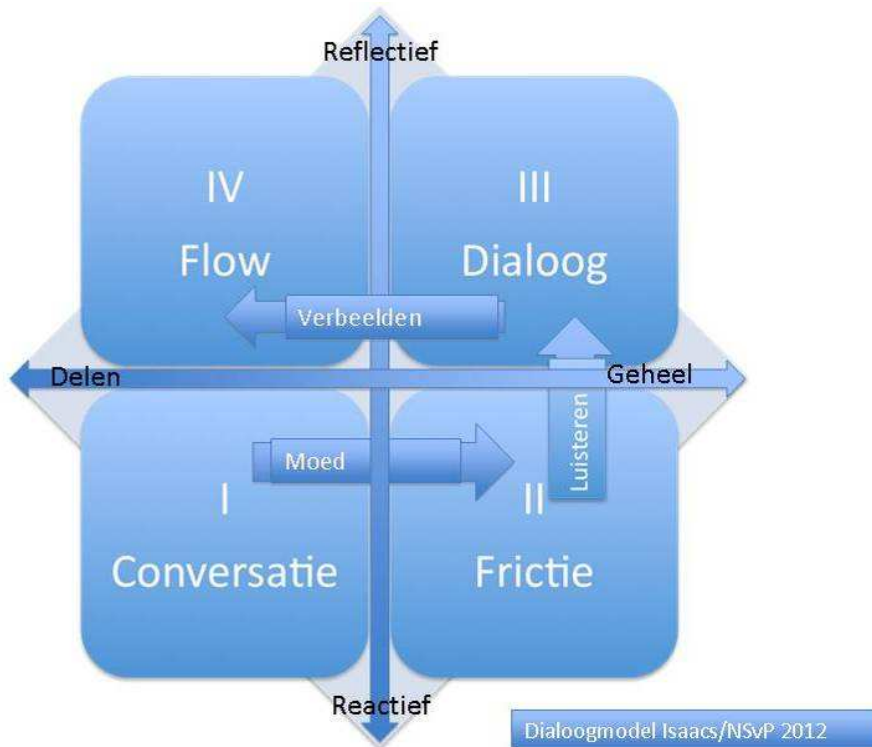
De training dialoogvaardigheden is ontwikkeld door Filosofisch scholingsbureau Het Nieuwe Trivium. In de training wordt veel aandacht besteed aan dialoogvaardigheden. Bij het voeren van een dialoog is niet alleen willen van belang is, je moet het ook kunnen. Het gaat dan niet alleen om de zogeheten LSD-vaardigheden: luisteren, samenvatten en doorvragen, maar ook om het ontwikkelen van een onderzoekende houding en uitstel van oordeel. En vooral dat laatste blijkt moeilijk. Je eigen standpunt en gedachten even opzijzetten, echt horen wat de ander zegt en vragen: "Wat bedoel je eigenlijk?" Zeker waar verschillen in het geding zijn, zijn mensen geneigd om snel te oordelen en adviezen te geven. En dat is precies wat je bij diversiteit niet moet doen; je moet juist leren om je oordelen even op te schorten, niet direct oplossingen aan te dragen, maar meer een onderzoekende en afwachtende houding aan te nemen. De kern van een dialoog is juist dat je die verschillen overstijgt en overbrugt. In een goede dialoog kunnen verschillen naast elkaar bestaan, ze kunnen verrijkend werken en leiden tot een nieuwe manier van denken.

Gespreksevelden van William Isaacs

Het model van Isaacs onderscheidt vier gespreksevelden bij conversaties: conventie, breakdown (frictie), dialoog en flow.

- **Conventie:** In het eerste veld, conventie, passen deelnemers zich aan aan de heersende conventies en gedragen zich voorspelbaar. Hierdoor is de veiligheid gewaarborgd maar er is geen ruimte voor verschillen. De conversatie richt zich op onderwerpen waar weinig polarisatie te verwachten is. Het eerste veld is een belangrijke eerste stap in het maken van contact, waarin gezocht wordt naar overeenkomsten.
- **Frictie:** Dit is het veld waar discussies en debatten plaatsvinden. In het tweede veld komen deelnemers uit voor wat ze vinden. Er is moed voor nodig om uit te komen voor de eigen mening of de ander tegen te spreken. Problemen en verschillen komen naar de oppervlakte en de verdeeldheid wordt duidelijk. De gesprekspartners identificeren zich sterk met hun standpunt. Men probeert elkaar te overtuigen.
- **Dialoogveld:** In het derde veld, hier verandert de energie. Deelnemers kunnen ruimte maken voor andere posities, er ontstaat ruimte voor verschillen. Dit is het veld van het onderzoek en de reflectie. Medewerkers hoeven het niet eens te worden, het gaat vooral om de reflectie op de achterliggende gevoelens en waarden bij zichzelf en bij anderen. Belangrijke vragen zijn: Wat gaat je aan het hart? (essentie), Wat heb je op te geven (moed), Wat is er nodig om de balans te herstellen?
- **Flow:** De overgang naar het veld is gericht op het bereiken van synergie tussen de verschillende gesprekspartners, waarin het geheel groter is dan de som der delen. Het uitwisselen van gedachten leidt tot nieuwe perspectieven. Het gesprek krijgt het karakter van een dans of een jazzorkest: vanuit een gemeenschappelijk kader vinden improvisaties plaats waardoor het geheel meer wordt dan de afzonderlijke delen. Hier hebben mensen hun vaste posities losgelaten. De onderlinge grenzen vervagen en mensen zijn met elkaar in verbinding. Er is een besef dat deelnemers achter alle verschillen één zijn.

Het is voor teams moeilijk om voorbij dit punt te komen, afgeschrikt door de emoties die naar boven kunnen komen vallen teams terug in de conventie of in cynisme. De enige oplossing om verder te komen, is om de sterke identificatie met eigen standpunten los te laten. Het gaat om ruimte geven, opzij stappen (filosoof Serres), waardoor het mogelijk wordt het derde veld te betreden.



Gespreksvelden van William Isaacs

Moed nodig

Er is moed voor nodig om de vriendelijke patronen van kwadrant I te doorbreken en de discussie in kwadrant II op te zoeken. Voor de ontwikkeling van kwadrant II naar III is het van belang te luisteren naar elkaars standpunten. Om de overgang van kwadrant III naar IV te bewerkstelligen is verbeeldingskracht van belang.

Het voeren van een dialoog

Dialoog is een gespreksvorm waarbij medewerkers in teams verbinding kunnen zoeken zonder het op alle vlakken eens te zijn. Het biedt ruimte aan de uniciteit van medewerkers, terwijl er toch een basis is van verbinding. Wat verstaan we eigenlijk onder een dialoog? Kessels, Boers & Mostert (2002) typeren de dialoog als een bijzondere gespreksvorm die gericht is op verdieping. Niet het oplossen van een probleem staat centraal, maar veeleer de zoektocht naar de essentie van het probleem. De dialoog is een zelfonderzoek dat je

samen uitvoert. Om tot verdieping te komen worden vooral veel vragen gesteld en proberen de deelnemers met elkaar 'mee te denken'. Hiertoe verplaatsen ze zich zo veel mogelijk in de ander.

De stappen binnen een dialoog

Bij het voeren van een dialoog wordt gewerkt vanuit een concrete situatie waarbij één van de deelnemers, de verteller, zelf betrokken is en die hij of zij als een probleemsituatie ervaart. De dialoog zelf bestaat uit vier stappen (Kessels, Boers & Mostert, 2002):

1. De verteller vertelt over zijn of haar ervaring:
 - a. Wat is er feitelijk gebeurd? (feiten)
 - b. Wat heeft de verteller zelf gedaan? (handeling)
 - c. Wat betekent de situatie voor de verteller persoonlijk? (gevoel, beleving)
 - d. Welke vraag gaat de groep onderzoeken? (vraag)
2. De anderen stellen vragen ter verheldering.

3. De anderen verplaatsen zich in de schoenen van de verteller:
 - a. Wat zou de situatie voor mij betekenen? (gevoel, beleving)
 - b. Wat zou ik doen als ik in die situatie was? (handeling)
 - c. Hoe zou ik de gestelde vraag (1d) beantwoorden? (oordeel)
 - d. Op grond van welke onderliggende redenen zou ik dat doen? (visie)
4. Aan het eind neemt ieder een paar minuten de tijd om voor zichzelf te formuleren wat de essentie is, de principes of waarden waar het hier om draait:
 - a. Wat gaat mij aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen? (essentie)
 - b. Welke moed is er nodig om daaraan recht te doen? Wat moet er voor worden opgegeven (maat)? Wat heb ik onder ogen te zien (bezonnenheid)?
 - c. Wat is dus nodig in (mijn deel van) de organisatie (rechtvaardigheid)? (excellentie)

Oefening Veldheren:

Deze werkvorm volgt op de theorie over de gespreksvelden van Isaacs. Het is een oefening waar met twee velden wordt gewerkt en waarbij een dialogische houding wordt geoefend. Een deelnemer komt vanuit een discussiehouding (het tweede gespreksveld bij Isaacs) in aanraking met een deelnemer die een dialogische gesprekshouding aanneemt (het derde gespreksveld). Beide deelnemers proberen de andere gesprekspartner te verleiden naar hun eigen gespreksveld. Deze werkvorm leert deelnemers te confronteren en een dialogische houding te gebruiken in lastige situaties.

Vershil benutten/innoveren Verschillen werken

Oefening Veldheren

1. Eerst denkt iedereen een paar minuten na over een kwestie waar hij over zou willen praten. Neem een kwestie die je enigszins na aan het hart ligt, waar je een mening over hebt, waar je iets van vindt (neem stelling in). Schrijf dit onderwerp en het standpunt in een paar woorden op.
2. De groep wordt in drie- of viertallen verdeeld. Eén is de aangever (vanuit gespreksveld 3), twee zijn tegenspelers (vanuit gespreksveld 2) die de verteller onder druk zetten. En één is observator. De observator neemt niet deel aan het gesprek, maar kijkt toe en let op een aantal punten:
3. Wat was hoorbaar en zichtbaar in het gedrag van de gespreksdeelnemers?
4. Wat werkt en wat werkt niet, zowel aan de kant van de aangever als aan de kant van de tegenspelers?
5. Zijn er wendingen in het gesprek aan te geven en hoe zijn die ontstaan?
 - a. Inleiding: De aangever draagt zijn gespreksonderwerp aan en licht het toe. Gebruik enkele minuten om dit onderwerp en je betrokkenheid toe te lichten. Leg het aan de anderen voor vanuit de dialooghouding: je wilt het gezamenlijk onderzoeken.
 - b. Gesprek: De tegenspelers nemen een scherpe discussiehouding aan. Zij provoceren de aangever naar aanleiding van dit onderwerp, vullen elkaar aan in hun provocaties, spelen wellicht zelfs 'de man' in plaats van 'de bal' (overdrijvingen, direct reageren, maar maak het niet te bont).
 - c. De aangever reageert uitsluitend door middel van actief luisteren en uitnodigend reageren. Hij zet al zijn dialoogvaardigheden in. De aangever probeert in contact met anderen te blijven of

komen. De poging is geslaagd wanneer de bal bij de anderen komt te liggen en zij de neiging gaan vertonen toelichtingen te geven en een redelijk gesprek aan te gaan.

Enkele tips voor de aangever:

- Niet direct reageren
 - Geen 'Ja, maar', maar 'Ja, en'
 - Samenvatten van gedachten en gevoelens en die teruggeven ('Als ik je goed begrijp dan ...', 'Jij vindt me beperkt, hoe komt dat?', 'Hoe zie/ervaar je dat precies, wat voelt je dan?')
 - Doorvragen naar bedoelingen, voorbeelden, achtergronden ('Ik begrijp je niet', 'Waaruit leid je dat af?', 'Leg eens uit', 'Wat bedoel je precies?', 'Kun je daar een voorbeeld van geven?')
 - Eigen gevoelens over de interactie prijsgeven (ik-boodschappen). Blijven uitgaan van onderzoek in plaats van zelf stellingen poneren.
6. Nabespreking: Besteed in je nabespreking aandacht aan de volgende punten:
 - a. Hoe ging het? Hoe was de toon van het gesprek?
 - b. Wie praatte het meest, de aangever of de tegenspelers?
 - c. Ging je als aangever jezelf verdedigen?
 - d. Ben je erin geslaagd een dialoog tot stand te brengen? Hoe zou dat mogelijk zijn in zo'n situatie?

Meer informatie:

Het Nieuwe Trivium,
Katja van der Elst
Tel.: 040-2961984
k.a.vanderelst@xs4all.nl

Bronnen

- *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties.* Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mosterd. 2002, Boom Amsterdam
- Het model van William Isaacs en de oefening zijn afkomstig uit het hoofdstuk Verschillen werken: een training in dialoogvaardigheden van Katja van der Elst en Mita Visser. Het hoofdstuk is onderdeel van het boek *'Diversiteit hoofd hart en buik. De inclusieve aanpak'*. S. De Vries (red) Assen:van Gorcum. Zie ook:
<http://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/boekenreeks/diversiteit-hoofd-hart-en-buik>

Vershil benutten/innoveren

5.12 Creativiteit en probleemoplossend vermogen van teams vergroten

Het benutten van verschillen komt expliciet aan de orde als een divers team zich over een specifiek organisatievraagstuk buigt. In deze tool staan interventies centraal waarmee een hechte groep gecreëerd kan worden, waarin diversiteit beter kan worden benut.

Koppeling met primaire proces

Kenmerkend voor de aanpak is de koppeling met het primaire proces (een relevant organisatievraagstuk) en het zien en ervaren van de toegevoegde waarde van diversiteit. Werken aan een inclusieve cultuur en de vruchten plukken van diversiteit gaan hand in hand.

Hoe ziet de aanpak eruit?

Het doel van de methode is om divers samengestelde werkteams te ondersteunen bij het versterken van hun onderlinge band en hen te stimuleren hun diversiteit in te zetten om oplossingen te genereren voor een organisatieprobleem. In een zevental bijeenkomsten werkt een groep van 8 tot 12 personen, die in hun dagelijks werk niet met elkaar samenwerken, aan een gezamenlijk doel. Ze leren hierbij onderlinge verschillen te benoemen. Door open communiceren ontstaat ruimte voor ieders inbreng. Deze ruimte is essentieel voor het benutten van verschillen. De methode is geschikt voor alle organisaties die naar diversiteit willen kijken als een optelsom van kwaliteiten, kennis en ervaringen.

Waar is de aanpak op gebaseerd?

In de aanpak wordt voortgebouwd op twee al bestaande modellen: het ASPIRE-model, gericht op het vormen van een inclusieve identiteit, en het

Creative Problem Solving-model van Parnes en Osborne (1950), waar veel brainstormsessies op gebaseerd zijn. Het creatief oplossen van problemen vraagt om een brede inventarisatie van ideeën. Door het zoeken naar zo veel mogelijk verschillende inzichten en uitstel van oordeel, worden verschillen beter benut. Het team ervaart dat oplossingen daar beter van worden.

Vier fasen van het ASPIRE Model

Uitgangspunt van het ASPIRE-model (Haslam, et al., 2003) is dat verschillende sociale en persoonlijke rollen van mensen verschillende bijdragen kunnen leveren aan de organisatie. Het model onderscheidt verschillende fasen die actief doorlopen moeten worden voor het ontwikkelen van de inclusieve identiteit, zie tool 5.2.

1. Identiteitsbronnen vaststellen

- Volgens het ASPIRE model is het belangrijk om inzicht te krijgen in de manier waarop leden van de groep zichzelf (willen) zien, welke identiteiten voor hen zelf belangrijk zijn. Daarom is een uitgebreide kennismaking in de groep van belang.
- Er wordt hierbij gebruik gemaakt van diverse soorten kaartjes, met

daarop abstracte figuren dan wel concrete afbeeldingen van kunst of natuur.

- De deelnemers wordt gevraagd zichzelf middels drie kaartjes voor te stellen. Ze kunnen ingaan op hobby's, vrije tijd, persoonlijke interesses, privé of werk. Na een individuele fase van uitzoeken en bedenken wat iemand belangrijk vindt in werk of leven wordt een uitgebreide voorstelronde gehouden.
- Deelnemers geven aan welke associaties zij hebben met de kaartjes.
- Deze intensieve kennismaking maakt dat mensen elkaar gelijk beter leren kennen, en zichzelf kunnen voorstellen met kenmerken die zij zélf belangrijk vinden om te delen met anderen. Het geeft dus inzicht in de relevante diversiteitsdimensies in de groep.

2. Inspraak in groepsdefinitie

- De groepsidentiteit wordt opgebouwd uit de unieke identiteiten van de verschillende leden van het team. Belangrijke identiteiten worden onderdeel van de groep en hoe de groep werkt.
- Daarom wordt na de voorstelronde ingegaan op wat men belangrijk vindt bij de samenwerking. Hoe wil men samenwerken?



Vershil benutten/innoveren Creativiteit van teams vergroten

- Deelnemers worden gevraagd om individueel op te schrijven welke normen en waarden zij belangrijk vinden voor de samenwerking in de groep.
- Daarnaast moeten zij aangeven met welke werkafspraken deze waarden en normen geborgd kunnen worden.
- De overeenkomsten en verschillen in normen en waarden worden in de groep besproken en het geheel vormt de basis voor de samenwerking tijdens de bijeenkomsten.

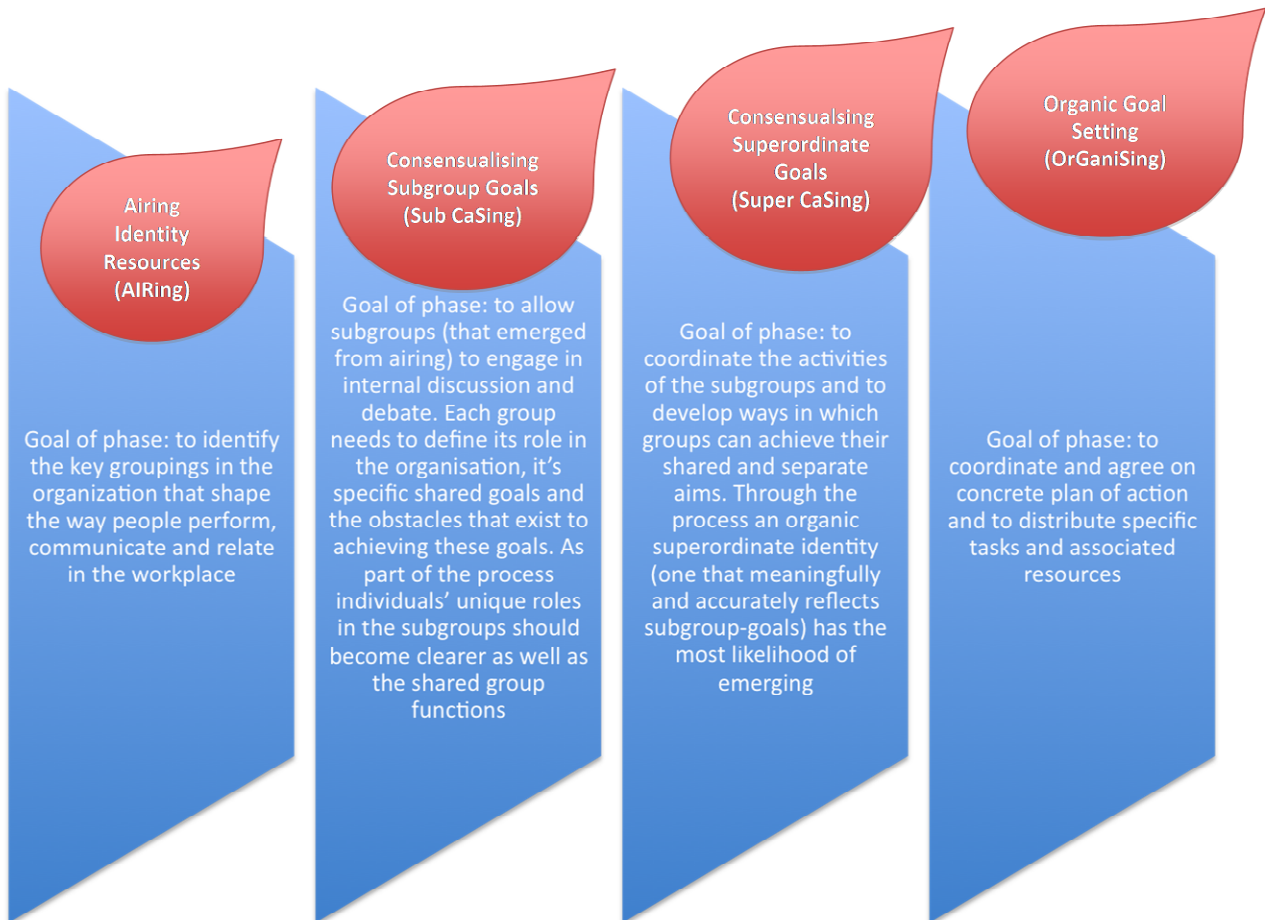
3. Werken in subgroepen

- Gelijkheid heeft als voordeel dat mensen hun eigen standpunt in een veilige omgeving kunnen uitdenken.
- Daarom wordt er tijdens de bijeenkomsten veelvuldig gewerkt in subgroepen waarin mensen opvattingen delen. Hiermee zijn verschillen in opvattingen binnen groepen dus kleiner dan verschillen in opvattingen tussen groepen.
- Dit heeft ook een praktisch aspect: nadenken over een thema met ongeveer twaalf mensen duurt erg lang. In drie groepen van vier personen gaat dit veel sneller.
- Werken in prettige subgroepen zorgt dus voor een efficiëntere informatie-uitwisseling. In combinatie met een nabespreking

in de grote groep worden tevens de verschillende perspectieven duidelijk zichtbaar.

4. Werken met verschillen

- We weten wat de verschillende identiteiten zijn waaruit het team is opgebouwd, we hebben zicht op de gemeenschappelijke doelen en een geaccepteerde werkwijze. Nu gaat het team aan de slag om de teamdoelen ook daadwerkelijk te bereiken.
- Volgens het ASPIRE model moeten verschillen onderdeel worden van de groepsidentiteit. Vershillen zullen gaandeweg 'gewoon' worden.
- Door bij het oplossen van een organisatievraag de toegevoegde waarde van de verschillen ook daadwerkelijk te ervaren ontstaat



ASPIRE-model (Haslam)-NSVP 2012

Vershil benutten/innoveren Creativiteit van teams vergroten

een inclusieve identiteit. Alle leden hebben het gevoel hebben erbij te horen en een optimale bijdrage te leveren.

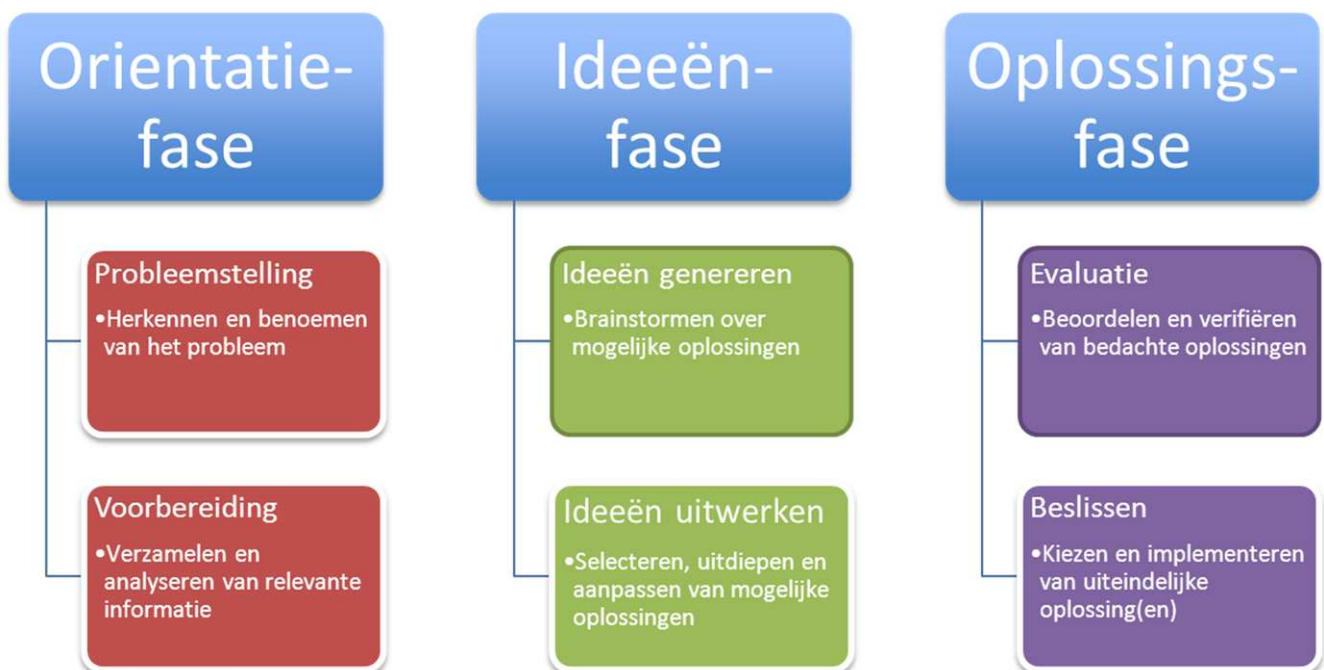
Het benutten van verschillen bij aanpak vraagstuk

Om verschillen te benutten bij de aanpak van een vraagstuk zijn de fasen en richtlijnen aangehouden van Osborne (1963). Osborne beschrijft hoe binnen groepen ruimte gecreëerd kan worden voor het ontwikkelen van creativiteit. De richtlijnen die hij benoemt worden ook in hedendaags onderzoek nog steeds gebruikt (zie bijvoorbeeld het boek van Paulus & Nijstad, 2003). Dit model onderscheidt verschillende fasen van probleeminventarisatie tot probleemoplossing, waarbij elke fase een trechtersverloop heeft. Er is steeds eerst een brede inventarisatie van ideeën, daarna pas een selectie van de beste ideeën. We zullen de verschillende fasen hieronder kort beschrijven.

1. De eerste fase is *Problem finding*. Deze fase richt zich op het definiëren van het probleem en mogelijke probleemstellingen. In deze eerste brainstormfase wordt het probleem breed geanalyseerd op verschillende manieren.
2. De tweede fase is *Fact finding*. In deze fase wordt gekeken welke kennis al aanwezig is. Alle aspecten worden geïnventariseerd, zowel feiten als ideeën. Deze fase helpt bij het nuanceren van de probleemdefinitie en belangrijke deelaspecten ervan.
3. In de derde fase van *Idea finding* wordt voortgebouwd op elkaars aangedragen oplossingen door middel van een vrije brainstorm, waarin geen kritiek gegeven mag worden.
4. De vierde fase is *Solution finding*, waarin werkbare en haalbare oplossingen geselecteerd worden.
5. Tenslotte wordt in de laatste fase, *Acceptance finding*, de oplossing teruggekoppeld aan belangrijke personen, en wordt er gekeken hoe het zit met het draagvlak voor aangedragen oplossingen en

beschikbare middelen om de oplossing door te voeren. Door gebruik te maken van deze aanpak, een combinatie van de aanpak van Osborn en Haslam, komen verschillen in een team beter tot hun recht.

Creatief Probleemoplossingsproces (Osborn)- NSvP 2012



Meer informatie:

Mw.dr.s. Saniye Celik, senior beleidsadviseur Diversiteit van het ministerie voor Binnenlandse Zaken, Saniye.Celik@minbzk.nl

Bronnen

- Deze is methodiekbeschrijving is afkomstig uit het hoofdstuk Kleurrijk Samenwerken van Saniye Celik, Kyra Luijters en Karen van der Zee. Het hoofdstuk is opgenomen in het boek '*Diversiteit hoofd hart en buik: De inclusieve aanpak*'. S. De Vries (red) Assen:van Gorcum.
- Zie ook: <http://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/boekenreeks/diversiteit-hoofd-hart-en-buik>
- *Creative Problem Solving-model* van Parnes en Osborne (1950)
- Haslam, S. A., Eggins, R. A., & Reynolds, K. J. (2003). *The ASPIRe model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance organizational outcomes*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 83-113.
- Osborne (1963) *Applied Imagination: principles and procedures of creative problem-solving*. New York: Scribner
- Paulus & Nijstad, 2003) Group *Creativity : Innovation through Collaboration*. Oxford University Press, Oxford.

Verschil benutten/innoveren

5.13 Deep Democracy: de afwijkende mening horen en betrekken

Op elke werkplek, in elke familie, worden besluiten genomen. Soms na consultatie van alle betrokkenen, vaak met het eind veto van de leiders (ouders). En iedereen zal herkennen dat deze besluiten met enige regelmaat worden tegengewerkt. Hoe kan door een zorgvuldig besluitvormingsproces waardering ontstaan voor alle opvattingen en ook de minderheid betrokken blijven.

Verschillen niet wegpoetsen maar onderzoeken.

In de dynamiek van groepen gebeurt veel, zeker wanneer mensen zich niet gehoord voelen of het idee hebben dat hun mening genegeerd wordt. Wanneer de ideeën die ingaan tegen het meerderheidsstandpunt geen ruimte krijgen, gaat het wringen. We spreken hier vaak niet rustig en openlijk over, maar hebben allerlei manieren om 'onderhuids' en in de 'onderstroom' tegen te spartelen. We mopperen wel op de gang, maar tijdens de vergadering houden we onze mond. Of we zeggen ja tegen een voorstel, maar doen nee en we verzinnen allerlei smoesjes waarom het toch niet kon.

Om de mix van meningen, perspectieven, achtergronden en ervaringen tot haar recht te laten komen, is het belangrijk dat iedereen zich veilig voelt om te zeggen wat gezegd moet worden. Het vraagt een werkklimaat waarin de afwijkende mening ruimte krijgt en expliciet gewaardeerd wordt. Niet alleen in de exploratie, maar ook tijdens de besluitvorming. Wanneer die ruimte er niet is, leveren we aan kwaliteit en innovatie in en bestaat de kans dat de niet gehoorde stem in de onderstroom van groepen en organisaties verdwijnt. Met allerlei

vormen van sabotage gedrag tot gevolg.

Tegen de tijd dat de verschillen en botsende meningen boven water komen drijven, is er vaak al een diepe kloof geslagen tussen het meerderheids- en het minderheidsstandpunt. In elk team, maar zeker in een (cultureel) divers team, speelt een dergelijke dynamiek. Om escaleren te voorkomen, is het belangrijk om in een vroeg stadium het conflict op te zoeken. Niet verschillen wegpoetsen, maar onderzoeken.

Deep Democracy is een zienswijze en methodiek die hierin faciliteert: in het tempo van de groep laten we de waterlijn beetje bij beetje zakken om de onderstroom zichtbaar en hanteerbaar te maken. In dit artikel vind je twee tools uit de Lewis methode van Deep Democracy: een diagnose tool en een gesprekstool. Sindsdien wordt het succesvol toegepast als krachtig instrument voor besluitvorming en conflictresolutie binnen groepen met een uiteenlopende diversiteit. Teams die volgens deze methodiek overleggen, winnen aan effectiviteit. Het biedt handvatten voor

besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Tegenstellingen en botsende meningen worden op respectvolle wijze met elkaar onderzocht. In dialoog en in discussie.

Het is 'democratisch' omdat het benadrukt dat elke invalshoek er toe doet en dat de kwaliteit van besluiten het grootste is wanneer zowel de meerderheids- als de minderheidsstem gewaardeerd wordt. Het is 'diep' omdat het verder gaat dan vele traditionele facilitatie methodieken. Naast het exploreren van de verschillende ideeën en meningen, geeft Deep Democracy aandacht en ruimte aan de onderstroom in groepen. Niet geadresseerd kan deze zorgen voor onveiligheid, blokkades en sabotage van veranderingen en besluiten. Wel geadresseerd verdiept deze de onderlinge relaties en verhoogt het de effectiviteit en inhoudelijke kwaliteit van de besluiten. Met deze methode heeft Myrna Lewis het diepere psychologische werk van Arnold Mindell toegankelijk gemaakt voor niet-psychologen.



Diagnose tool: de sabotagelijijn

De Sabotage Lijn beschrijft de stadia van sabotage die regelmatig in groepen optreden, meestal in dezelfde volgorde. Uiteraard zijn hier, afhankelijk van de situatie, geschiedenis, persoonlijkheden en omstandigheden, uitzonderingen op. Maar al met al is de Sabotage Lijn een goed diagnose instrument om de dynamiek van het verschil in een groep te duiden.

De gedragingen die bij de stadia van sabotage horen, zijn in wezen gefrustreerde pogingen om onze menselijke wijsheid en creativiteit aan de groepsbesluiten toe te voegen. Het is uiteindelijk de kunst ze als dusdanig te duiden en te behandelen.

2. Excuses / Smoesjes

Deze reactie is niet altijd makkelijk te herkennen als sabotage actie, omdat er altijd een element van waarheid in zit. Ook is degene die de redenen aandraagt om het meerderheidsbesluit niet uit te voeren zich niet altijd bewust van zijn of haar ongenoegen. Een stelregel is dat na drie redenen om iets ondanks het besluit toch niet te doen, onze motieven eerder emotioneel dan rationeel en logisch zijn. Er is mogelijk iets aan de hand in de onderstroom dat aandacht verdient. Iemand kan namelijk alleen van de Sabotagelijijn stappen als zijn of haar bezwaren of zorgen met betrekking tot een besluit worden gehoord geadresseerd.

op tafel, is het gedrag op de Sabotage Lijn, omdat de minderheid erop uit is om de meerderheid omver te gooien. Wat ongezonde dynamiek in stand houdt, alleen met andere mensen in de meerderheid en in de minderheid positie.

4. Slechte / gestopte communicatie

Hiervan spreken we wanneer mensen, partijen, afdelingen en divisies niet meer met elkaar praten. Directeuren praten met elkaar via hun assistenten, ouders via hun kinderen. De verschillende groepen splitsen zich op en spreken hun loyaliteit naar hun subgroep uit. Een recentere vorm van een communicatie stop is om alleen nog maar via email met elkaar te communiceren. Effectief en efficiënt is het allang niet meer, maar de mens kan dit maanden, jaren en generaties volhouden.

5. Opzettelijk tegenwerken

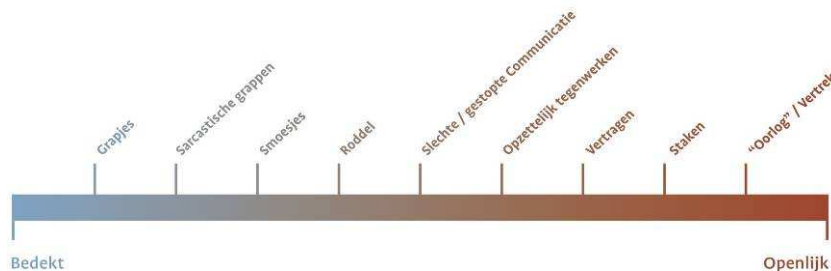
Wanneer de communicatie verslechterd is, wordt het gedrag dat tegen de heersende norm of tegen het meerderheidsstandpunt ingaat steeds openlijker. Mensen kunnen het proces saboteren door struikelblokken te creëren, onderonsjes te hebben tijdens een vergadering, of ander hinderlijk gedrag te vertonen dat tegen de stroom in gaat.

6. Vertragen

De dynamiek van de Sabotage Lijn is inmiddels steeds openlijker zichtbaar. In dit stadium laten mensen allerlei vormen zien waarmee zij het heersende standpunt kunnen van vertragen. Zoals taken keer op keer naar de volgende dag schuiven, of dingen niet doen omdat het niet in 'je taakomschrijving' staat.

7. Staken

Wanneer de vertragingstactieken niet het gewenste resultaat opleveren,



Model Deep democracy, Myrna Lewis
<http://deep-democracy.net/>

1. Grapjes en sarcastische grappen

De vermomming van onschuldige humor. Wanneer we merken dat onze mening niet opgenomen wordt in het besluit, of we zijn geen deel van het besluitvormingsproces, maken we grapjes over de beslissing en de beslissers. Hoe meer we emotioneel geraakt zijn, des te sarcastischer zijn de grappen. Dit kan uitgroeien tot een cultuur van insiders grappen, waar door buitenstaanders moeilijk grip op te krijgen is.

3. Roddel

Waar mensen zijn, is roddel. Roddelen is een heerlijke uitlaatklep voor onze emoties en gevoelens. Tijdens de koffie pauze hoor je hoe mensen werkelijk denken over een besluit. Het wordt een duidelijk signaal van sabotage, wanneer deze indirecte en informele communicatie beter functioneert dan de formele kanalen. Zeker wanneer deze gebruikt worden om te lobbyen. Hoewel openlijk lobbyen op het eerste gezicht een positieve ontwikkeling lijkt, de meningen liggen in elk geval





namelijk dat de minderheidsstandpunten gehoord worden, stoppen mensen met deelnemen aan het team, de organisatie, de afdeling of het gezin. Geen rationele afweging, maar een proces gedreven door frustratie en onmacht. Mensen komen niet meer op de bedrijfsfeesten en teamvergaderingen worden slecht bezocht.

8. Oorlog / vertrek / terugtrekken

Dit is het laatste stadium van de Sabotage Lijn. De minderheid zondert zich volledig af van de meerderheid, gaat letterlijk of mentaal weg, of trekt ten strijde en zet de tegenaanval in. Al dan niet met fysiek geweld.

De Sabotage Lijn is actief in alle lagen van de samenleving, in elke groep en op elke leeftijd. Ieder mens leert op jonge leeftijd sabotage tactieken en nieuwe medewerkers leren snel de favoriete spelregels van een organisatie. Hoe eerder we echter de signalen kunnen herkennen die de dynamiek van de Sabotage Lijn bloot leggen, des te meer kunnen we onze energie steken in het ontdekken van onze verschillende standpunten, om te komen tot succesvolle besluitvorming. Al met al een zeer waardevol diagnose instrument om de dynamiek van het verschil te leren zien, duiden en beïnvloeden. Veel sabotage gedrag duidt op een lage veiligheid om de afwijkende mening te laten horen.

Gesprekstoel: De stappen van Deep Democracy

Zoals gezegd is het expliciet waarderen van verschillende meningen, ideeën en invalshoeken essentieel om de diversiteit in teams te benutten. Het vraagt om een open werkcultuur waarin niemand impliciet of expliciet wordt buitengesloten vanwege zijn of haar achtergrond en ideeën. Dit noemen we ook wel een 'inclusieve cultuur'. Maar hoe breng je dit nu concreet in de praktijk? Hoe ziet 'inclusief gedrag' eruit en hoe voer je een 'inclusieve vergadering'?

De methode van Deep Democracy kent een aantal stappen die ervoor zorgen dat de stem van de minderheid wordt gehoord en kan worden meegenomen in het meerderheidsbesluit. De stappen in deze gesprekstool zorgen ervoor dat we expliciet opzoek gaan naar de afwijkende mening, deze waarderen en meenemen in het besluit. De stappen zien er als volgt uit:

1. Verzamel alle invalshoeken

Nodig iedereen uit om zijn of haar mening, idee en invalshoek te delen. Let op, dus ook de ideeën die haaks staan op die van jou! Dit vraagt om een onbevooroordeelde, luisterende houding. Natuurlijk heb je zelf ook vaak een mening, die mag je ook geven, maar je laat tegelijkertijd duidelijk zien dat je jezelf van je eigen referentiekader en voorkeuren kunt losmaken. Met werkelijke interesse luisteren naar de ideeën van anderen. Alle invalshoeken doen er toe. Open en neutraal.

2. Zoek actief naar het alternatief

Terwijl we ideeën met elkaar delen, tekenen zich vaak enkele voorstellen af. De neiging is om met deze voorstellen mee te gaan en tot besluitvorming over te gaan. Niet in

diep democracy. Hierbij vraag je expliciet of iemand nog een heel ander idee heeft. Je zoekt actief naar de afwijkende mening, het alternatief.

3. Verspreid het alternatief

Wanneer iemand een nieuw perspectief inbrengt, is de kans aanwezig dat deze wordt ontvangen met gelach of gezucht; 'heb je hem weer', of 'we waren bijna rond!'. Voorkom dat mensen alleen komen te staan door te vragen wie zich enigszins herkent of kan verbinden aan het nieuwe voorstel.

Wanneer na een goede exploratie en herhaling van deze eerste drie stappen het duidelijk is dat er een aantal voorstellen zijn, worden deze ter stemming aan de groep voorgelegd. Bij een unanieme meerderheid, breng je het voorstel in de praktijk. Wanneer er een heel verdeelde stemming is, ga je terug naar stap 1 en vraag je iedereen goed en helder te lobbyen voor zijn of haar keuze om zo meer helderheid te krijgen in de waarde van de verschillende opties. Wanneer er een duidelijke meerderheid is, ga je naar stap 4.

4. Voeg de wijsheid van de minderheid toe

In deze stap ga je de personen lang die hun voorkeurs-stem hebben verloren. Allereerst erken je dat het niet fijn is dat je niet 'krijgt' wat je graag wilt. Daarna vraag je hen wat ze nodig hebben om met het meerderheidsbesluit mee te gaan. Deze minderheidswijsheid voeg je vervolgens toe aan het meerderheidsbesluit. Het gekozen voorstel, met de aanvullingen van de minderheid, breng je opnieuw in stemming.

Mocht het niet lukken om de stemming na zo'n maximaal drie keer rond te krijgen, is de kans groot dat er onder water iets speelt wat het proces blokkeert. Iets wat belangrijk is om te zeggen, maar niet wordt uitgesproken. Vaak heeft dit te maken met emoties, (onbewuste) onderliggende dilemma's en tegenstellingen. Dit is het teken om naar stap 5 over te gaan.

5. Duik in de onderstroom

In deze stap spelen emoties regelmatig een rol. Na een korte neutrale beschrijving van wat er in de groep speelt, vraag je aan de groep om gezamenlijk te kijken naar wat er zich onder de waterlijn afspeelt. In de Deep democracy heb je een aantal technieken om de onderlinge tegenstellingen veilig in de groep te onderzoeken om tot oplossingen te komen. Hoe? Dat zit in een andere tool van Deep Democracy.

Bron: Wow! Wat een verschil – Jitske Kramer

Meer lezen?

Myrna Lewis, *Inside the No – five steps to decisions that last*. ISBN 9-780620416801

Jitske Kramer, *Normaal is Anders! Leidinggeven aan culturele dynamiek in teams*. ISBN 9-789047001270

Jitske Kramer, *Wow! Wat een verschil*. ISBN 978-90-814494-0-3

Website:

www.humandimensions.nl

Wekelijks blog:

www.diversiteitenverandering.nl



Deep Democracy biedt een nieuwe kijk op besluitvorming en groepsdynamiek. De methodiek is in de jaren negentig door Myrna Lewis ontwikkeld in het bedrijfsleven van Zuid-Afrika en wordt sindsdien succesvol toegepast als krachtig instrument voor besluitvorming en conflictresolutie binnen groepen met een uiteenlopende diversiteit. Door het toepassen van de stappen van Deep Democracy wordt (de wijsheid van) het minderheidsstandpunt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Het maakt zowel gebruik van de rationale als de emotionele aspecten van het besluitvormingsproces in een groep. Een praktische manier om alle invalshoeken te benutten.

Stappen van Deep Democracy

- 1** Verzamel alle invalshoeken
- 2** Zoek actief naar 'de nee'; 'de dissonant', 'de afwijkende mening'
- 3** Verspreid 'de dissonant'; wie herkent dit, heeft een vergelijkbare mening?
 - Creëer veiligheid voor de afwijkende, andere mening.
 - Voorkom dat mensen alleen komen te staan; dat anderen zich verschuilen.
- 4** Voeg wijsheid van de minderheid toe aan het besluit
 - Het spijt me dat jouw voorkeur niet doorgaat ("lost your vote")
 - Wat heb je nodig om mee te gaan met het meerderheidsbesluit?
- 5** Conflict resolutie

Stemmen