

Gezonde teamcultuur

Samen
verantwoordelijkheid
nemen



Gezonde teamcultuur

Samen verantwoordelijkheid nemen

Wat fijn dat jij dit programma leidt over 'samen verantwoordelijkheid nemen' in een gezonde teamcultuur en in het bijzonder over je eigen plek met je talent in het team. We adviseren je - als je dat nog niet gedaan hebt - eerst te kijken hoe de leermodules en lesprogramma's precies zijn opgebouwd. Je kunt hiervoor een video bekijken of de beschrijving lezen. Je vindt deze informatie op de website lerenpionieren.nl. Er is daar ook ander materiaal te vinden. De handleiding die je nu voor je hebt, loodst je door het programma. De teksten bij de werkvormen zijn geschreven alsof jij in gesprek bent met je team, want samen doorlopen jullie dit programma.

In dit programma worden twee subthema's onderscheiden:

1. Samen opbouwend omgaan met conflicten
2. Tot gezamenlijk gedragen besluiten komen

Kies afhankelijk van de keuze voor een van deze subthema's steeds de eerste of de tweede werkvorm bij een programmaonderdeel. Later kun je op dezelfde manier misschien ook het andere subthema behandelen met je team.

Kies op basis van de informatie in deze handleiding per onderdeel de werkvorm die het beste bij jullie past; in totaal selecteer je dus vier werkvormen. Maak deze keuze van tevoren en niet pas tijdens de bijeenkomst. Download daarna de powerpoint. Haal de werkvormen die jullie niet gebruiken uit de presentatie en voeg eventueel toe wat je zelf wilt aanvullen. Bij sommige werkvormen moet vooraf, naast de powerpoint, nog meer materiaal worden verzameld. Dit is aangegeven in deze handleiding. En dan kunnen jullie aan de slag.

Wij wensen jullie veel plezier en inspiratie toe!

Team ondersteuning proefplekken

Bij de cover: Een beeld voor de proefplek is de windbuggy die een weg aflegt; de pioniersreis. De buggy wordt gedragen door drie dubbelbandige wielen. Eén daarvan staat voor een 'inspirerend team'. Hierbij horen de thema's 'contextgevoelige communicatie' en 'gezonde teamcultuur'.

Gezonde teamcultuur

Samen verantwoordelijkheid nemen

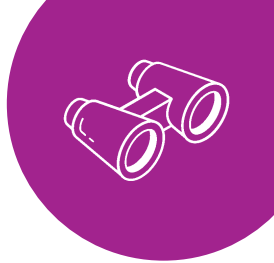
Overzicht van het basisprogramma



Programmaonderdeel	Tijdpad	Titel	
	Oriëntatie 1	0-20 minuten	Leren van een conflict
	Oriëntatie 2	0-20 minuten	Samen een besluit nemen
	Kompas 1	20-40 minuten	Conflicthantering in de Bijbel
	Kompas 2	20-40 minuten	Besluitvorming in de Bijbel
	Reisgids 1	40-70 minuten	Opbouwend omgaan met lastige (conflict)situaties
	Reisgids 2	40-70 minuten	Eensgezind tot besluiten komen
	Route 1	70-90 minuten	Constructief omgaan met toekomstige conflicten
	Route 2	70-90 minuten	Samen verantwoordelijkheid nemen

Tips

- Houd de tijd in de gaten: zo kort mogelijk, maar voel ook aan wat nodig is.
- Wees steeds gericht op jullie eigen praktijk - hoe is wat je in dit programma leert en doet relevant voor jullie situatie?
- Maak actiepunten en vervolgspraken steeds zo concreet mogelijk.



Oriëntatie

Oriëntatie 1 - Leren van een conflict

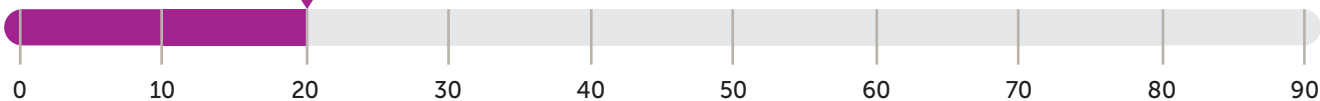
Doel van de werkvorm

We verkennen situaties waarin we een *conflict* of *meningsverschil* hebben meegemaakt en hoe daarmee is omgegaan. We proberen daaruit waardevolle lessen te trekken.

Tijdpad



Minuten



Benodigdheden

- papier en pennen voor alle teamleden
- een groot vel papier en een stift
- een casus (zie de voorbereidende opdracht bij Inleiding)

Beschrijving van de werkvorm

Inleiding 0-2 minuten

Conflicten komen in alle teams voor en worden beïnvloed door onderlinge verschillen, de communicatie en de cultuur in de groep. Conflicten zijn een gegeven zodra mensen gaan samenwerken. Misschien hebben we zelf weleens een conflict meegemaakt in een team of groep waarin we samenwerkten. Als zo'n conflict niet op een constructieve of opbouwende manier wordt opgelost, kan het veel kapotmaken in het werk en in de relatie. Hoe we omgaan met conflicten is dus bepalend voor een gezonde teamcultuur.

Als **voorbereidende opdracht** heb ik (gespreksleider) aan (teamlid) gevraagd een casus in te brengen waarin sprake was van een niet al te groot of ingrijpend conflict of meningsverschil. Wie hier zelf onderdeel van was doet er nu niet zoveel toe. Misschien zagen we het gebeuren vanaf de zijlijn of horen we er nu voor het eerst van.

Bespreking 2-20 minuten

Het vooraf gevraagde teamlid geeft een korte situatieschets aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat was de aanleiding voor het conflict of meningsverschil? Waar ging het over?
2. Welke stappen zijn er gezet om het conflict of meningsverschil op te lossen? Wat was het resultaat daarvan?

De anderen stellen vragen rond het conflict en de stappen om tot een oplossing te komen om de situatie beter te begrijpen.

We noteren op een groot vel papier de drie belangrijkste lessen die we in deze casus ontdekken voor het goed omgaan met een conflict of meningsverschil. Deze lessen nemen we mee naar Reisgids 1.



Oriëntatie 2 - Samen een besluit nemen

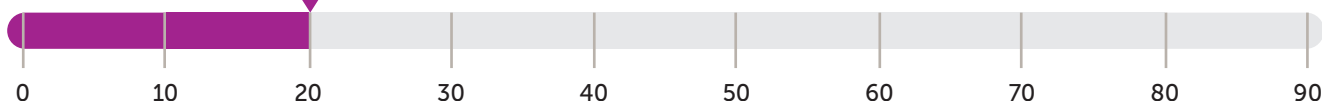
Doel van de werkvorm

We ervaren aan de hand van een oefening hoe wij besluiten nemen en wat er in dat proces gebeurt. Daaruit halen we lessen voor het nemen van breed gedragen besluiten.

Tijdpad



Minuten



Benodigheden

- een groot vel papier en een stift

Beschrijving van de werkvorm

Inleiding 0-1 minuten

Een belangrijk onderdeel van 'samen verantwoordelijkheid nemen' is besluitvorming. Aan de hand van een oefening gaan we ervaren hoe wij dit als team doen. Hieruit proberen we lessen te trekken voor het nemen van breed gedragen besluiten.

Opdracht 1-10 minuten

We proberen als groep een besluit te nemen naar aanleiding van een voorstel dat iemand op tafel legt. Het voorstel is: *We kunnen deze oefening wel overslaan, omdat we als team heel goed zijn in het samen nemen van besluiten die breed gedragen worden.*

We gaan met elkaar in gesprek over dit voorstel en proberen daarover samen een besluit te nemen.

Bespreking (na het voorgaande gesprek over het voorstel) 10-20 minuten

1. Wat is ons opgevallen tijdens het oefenen met gezamenlijke besluitvorming?
2. Is iedereen aan het woord gekomen of waren er stemmen die het gesprek gedomineerd hebben?
3. Is er goed naar elkaar geluisterd?
4. Hebben we een besluit kunnen nemen dat breed gedragen wordt en waarin iedereen zich gehoord heeft gevoeld?
5. Wat lijken belangrijke aandachtspunten voor onze besluitvorming? De belangrijkste conclusie schrijven we op en nemen we mee naar Reisgids 2.



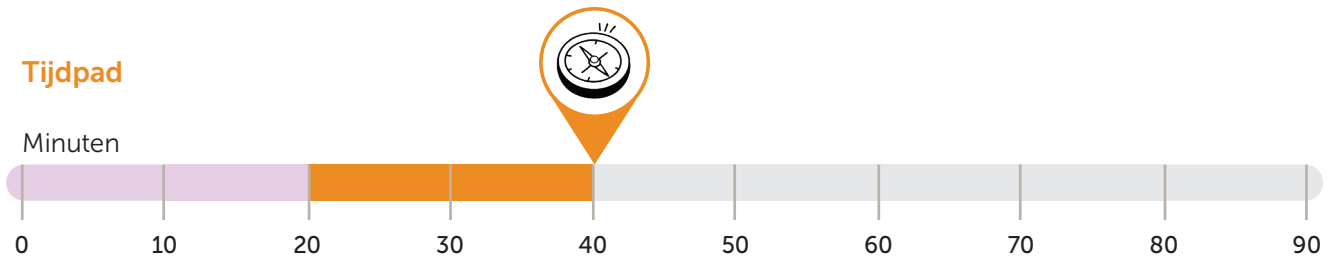
Kompas

Kompas 1 - Conflicthantering in de Bijbel

Doel van de werkvorm

We laten ons inspireren door een bijbelverhaal waarin aan het licht komt hoe je opbouwend kunt omgaan met een *geschil*.

Tijdpad



Benodigheden

- voor elk teamlid een werkblad 'conflicthantering en besluitvorming in de Bijbel' (te vinden in het document 'Overige bijlagen' bij dit programma op de website)

Beschrijving van de werkvorm

Inleiding **0-1 minuten**

Dit programma gaat over samen verantwoordelijkheid nemen. Dat heeft te maken met verschillende aspecten van een gezonde teamcultuur. Die komen in de Bijbel op een mooie manier aan het licht in Handelingen 15. Hierdoor willen we ons laten inspireren. Daarbij richten we ons vooral op het opbouwend omgaan met een geschil.

Toewijding **1-2 minuten**

We richten ons op God door samen het onderstaande gebed te bidden of door een kort gebed in eigen woorden uit te spreken.

*Goede God,
Soms is het ingewikkeld om met elkaar verbonden te blijven in het volgen van U.
Soms denken we zo vanuit onszelf dat we de ander uit het oog verliezen.
Dan kan het gaan schuren tussen ons en kunnen er spanningen ontstaan.
Geef ons het geduld om naar elkaar te blijven luisteren en in gesprek te blijven.
Geef ons de wijsheid om onze verschillen vruchtbaar te maken.
Schenk ons uw Geest, die ons helpt om te onderscheiden wat het goede is om te doen.
Amen*



Opdracht en bespreking 2-20 minuten

1. Iemand leest de inleiding op Handelingen 15 die op het werkblad staat hardop voor.
2. We lezen de tekstgedeelten uit Handelingen 15 op het werkblad, om beurten een vers.
3. In het verhaal van Handelingen 15 ontstaat er een conflict over een kwestie die het leiderschap van de jonge kerk verdeelt. Aan de hand van de gelezen tekstgedeelten brengen we met elkaar in kaart hoe er in dit verhaal op een opbouwende manier wordt omgegaan met dit geschil.
4. Wat kunnen wij leren van dit verhaal voor onze proefplek?

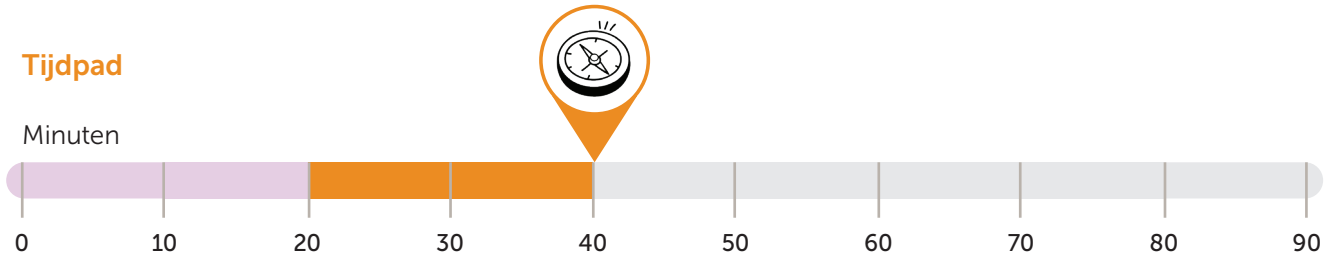


Kompas 2 - Besluitvorming in de Bijbel

Doel van de werkvorm

We laten ons inspireren door een bijbelverhaal waarin aan het licht komt hoe je eensgezind tot een *besluit* kunt komen.

Tijdpad



Benodigheden

- voor elk teamlid een werkblad 'conflicthantering en besluitvorming in de Bijbel' (te vinden in het document 'Overige bijlagen' bij dit programma op de website)

Beschrijving van de werkvorm

Inleiding 0-1 minuten

Dit programma gaat over samen verantwoordelijkheid nemen. Dat heeft te maken met verschillende aspecten van een gezonde teamcultuur. Die komen in de Bijbel op een mooie manier aan het licht in Handelingen 15. Hierdoor willen we ons laten inspireren. We richten ons vooral op eensgezind besluiten nemen.

Toewijding 1-2 minuten

We richten ons op God door samen het onderstaande gebed te bidden of door een kort gebed in eigen woorden uit te spreken.

*Goede God,
Soms is het ingewikkeld om met elkaar verbonden te blijven in het volgen van U.
Soms denken we zo vanuit onszelf dat we de ander uit het oog verliezen.
Dan kan het gaan schuren tussen ons en kunnen er spanningen ontstaan.
Geef ons het geduld om naar elkaar te blijven luisteren en in gesprek te blijven.
Geef ons de wijsheid om onze verschillen vruchtbaar te maken.
Schenk ons uw Geest, die ons helpt om te onderscheiden wat het goede is om te doen.
Amen*

Opdracht en bespreking 2-20 minuten

1. Iemand leest de inleiding op Handelingen 15 die op het werkblad staat hardop voor.
2. We lezen de tekstgedeelten uit Handelingen 15 op het werkblad, om beurten een vers.
3. In het verhaal van Handelingen 15 moet een besluit worden genomen over een kwestie waarover de meningen verdeeld zijn. Aan de hand van de gelezen tekstgedeelten brengen we met elkaar in kaart welke stappen er in dit verhaal genomen worden om eensgezind tot een besluit te komen.
4. Wat kunnen we leren van dit verhaal voor onze proefplek?

Reisgids

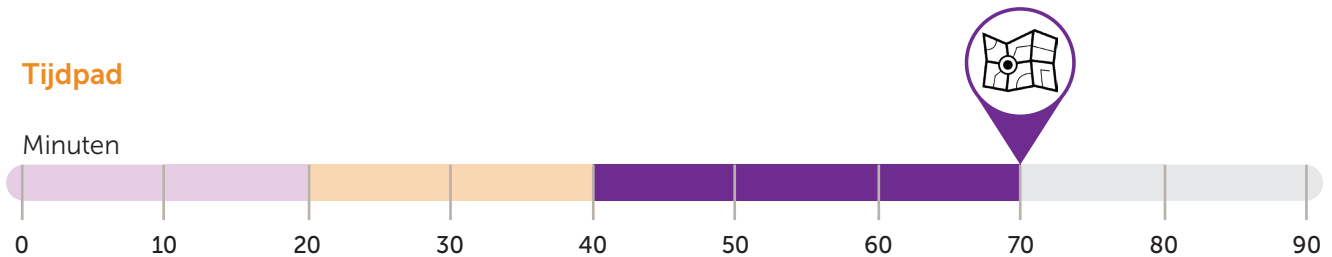


Reisgids 1 - Opbouwend omgaan met lastige (conflict)situaties

Doel van de werkvorm

Aan de hand van een video en een model ontdekken we wat onze eigen conflictstijl is en hoe we daar in het team mee omgaan.

Tijdpad



Benodigdheden

- een apparaat om de reisgidsvideo af te spelen
- afhankelijk van de groepsgrootte een geluidsversterker en een groter scherm
- eventueel de tekst van de reisgidsvideo (te vinden in het document 'Overige bijlagen' bij dit programma op de website)
- voor elk teamlid een afdruk van het model van Thomas en Kilmann (ook te vinden in 'Overige bijlagen')
- een groot vel papier en een stif
- de opbrengst van Oriëntatie 1

Beschrijving van de werkvorm

Video 0-9 minuten

We bekijken samen een video waarin de theorie over 'samen verantwoordelijkheid nemen' wordt geïntroduceerd. Het is handig als iedereen het model van Thomas en Kilmann voor zich heeft. Tijdens het kijken kunnen we ook opschrijven wat we belangrijk vinden om vast te houden. In het document 'Overige bijlagen' op de website kunnen we de hele tekst van de video terugvinden.

Inleiding 9-10 minuten

Een belangrijke bouwsteen voor een gezonde teamcultuur is het constructief of opbouwend kunnen omgaan met lastige situaties of conflicten. In de video hoorden we daar meer over. Tijdens het kijken van de video dachten we misschien aan lastige situaties in ons team. Of misschien deden we dat al bij Oriëntatie 1. Over zo'n situatie gaan we nu in gesprek.





Opdrachten en bespreking **10-30 minuten**

1. We delen de lastige (conflict)situaties in ons team waar we aan moesten denken en samen kiezen we er een uit om verder te bespreken.
2. Samen vullen we de gekozen situatie nog wat verder in met onze herinneringen. Hierbij beperken we ons tot feiten en gebeurtenissen.
3. Als we voor onszelf kijken naar de vijf conflictstijlen in het model van Thomas en Kilmann, welke stijl is dan onze eerste neiging? We doen een kort rondje. Hierbij is geen goed of fout. Het gaat er alleen maar om te weten wat onze eerste neiging is.
4. Zien we iets van onze eerste conflictstijlen terug in de situatie die we bespreken?
5. Hanteren wij als team collectief een dominante conflictstijl? Zo ja, welke?
6. Wat leren we over onszelf en over ons team vanuit deze bespreking? Wat kunnen we in het vervolg anders doen om beter om te gaan met lastige situaties in het team?

We maken aantekeningen van de bespreking en nemen die mee naar Route 1, het volgende programma-onderdeel.

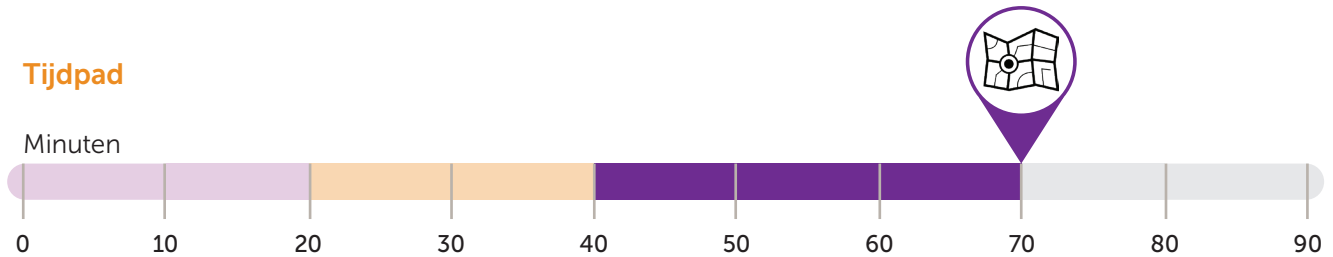


Reisgids 2 - Eensgezind tot besluiten komen

Doel van de werkvorm

Aan de hand van een video, een methode en een concreet vraagstuk ontdekken we hoe we als team eensgezind tot een besluit kunnen komen.

Tijdpad



Benodigheden

- een apparaat om de reisgidsvideo af te spelen
- afhankelijk van de groepsgrootte een geluidsversterker en een groter scherm
- eventueel de tekst van de reisgidsvideo (te vinden in het document 'Overige bijlagen' bij dit programma op de website)
- eventueel voor elk teamlid een afdruk van het model van Thomas en Kilmann (ook te vinden in 'Overige bijlagen')
- vooraf door de begeleider te lezen: 'toelichting op besluitvorming met *deep democracy*' (te vinden in het document 'Overige bijlagen')
- de opbrengst van Oriëntatie 2
- een groot vel papier en een stift
- een ruimte om vrij in te kunnen bewegen

Beschrijving van de werkvorm

Inleiding 0-1 minuten

Een belangrijk bouwsteen in een gezonde teamcultuur is betrokkenheid van alle teamleden bij de teamdoelen en van daaruit 'samen verantwoordelijkheid nemen'. Dit wordt bevorderd door het eensgezind nemen van besluiten. De methode *deep democracy* reikt hiervoor waardevolle principes en concrete stappen aan.

Video 1-10 minuten

We bekijken samen een video waarin de theorie over 'samen verantwoordelijkheid nemen' wordt geïntroduceerd. Het is handig als iedereen het model van Thomas en Kilmann voor zich heeft. Tijdens het kijken schrijven we op wat we belangrijk vinden om vast te houden. In het document 'Overige bijlagen' op de website kunnen we de hele tekst van de video terugvinden.





Gesprek op voeten **10-25 minuten**

We kiezen met elkaar een vraagstuk dat van belang is voor onze proefplek en waar we nog geen oplossing voor hebben. Rond dit vraagstuk gaan we een zogenaamd 'gesprek op voeten' voeren. Voor deze werkvorm is ook een gespreksleider nodig.

Stap 1: verzamel alle invalshoeken

1. Een van ons gaat op een plek in de ruimte staan en deelt zijn/haar opvatting over het vraagstuk met een mogelijke oplossing. De gespreksleider gaat naast deze persoon staan en nodigt de anderen uit om achter deze persoon te gaan staan als zij deze mening delen.
2. Er zullen misschien mensen zijn die niet achter deze opvatting zijn gaan staan. De gespreksleider gaat naast zo iemand staan en vraagt wat de opvatting van deze persoon is. Vervolgens worden de anderen uitgenodigd om achter deze persoon te gaan staan als die opvatting gedeeld wordt. Het kan dan zijn dat mensen gaan bewegen. Ook degenen die eerst een andere opvatting hadden. Dit kan betekenen dat zij van gedachten veranderen of zich in beide opvattingen kunnen vinden.
3. De gespreksleider nodigt ook anderen uit om hun opvatting kenbaar te maken en daarvoor op een andere plek in de ruimte te gaan staan. Dan herhaalt zich wat zojuist beschreven is.

Stap 2: zoek actief naar 'het alternatief'

4. Tot nu toe was het gesprek waarschijnlijk een reactie op de eerst naar voren gebrachte opvatting. De gespreksleider vraagt daarom of er iemand is die heel andere gedachten heeft bij het vraagstuk.

Stap 3: verspreid 'het alternatief'

5. De gespreksleider gaat naast de persoon met een heel andere opvatting staan en vraagt wie zich hierin kan vinden en achter deze persoon kan gaan staan.

Stap 4: breng de voorstellen in stemming

6. We benoemen de verschillende voorstellen die in het gesprek naar voren zijn gebracht en schrijven deze op een groot vel papier. Het kan zijn dat we elkaar zo goed gevonden hebben dat er maar één voorstel over is waar iedereen zich in kan vinden. Dan zijn we klaar. Maar als er twee of meer voorstellen zijn, dan gaan we daarover stemmen. Waarschijnlijk is er een meerderheid voor een bepaald voorstel. Als dat zo is, gaan we over naar stap 5.

Stap 5: voeg 'de wijsheid van de minderheid' toe

7. De gespreksleider vraagt de minderheid die niet voor het voorstel van de meerderheid heeft gestemd, wat die nodig heeft om met het voorstel van de meerderheid mee te kunnen gaan. Deze wijsheid van de minderheid wordt toegevoegd aan het voorstel van de meerderheid. Het meerderheidsvoorstel wordt daarmee dus iets aangepast, zodat daarover eensgezind besloten kan worden.

Tip voor de begeleider: lees als achtergrond 'Deep Democracy uitgelegd', te vinden in het document 'Overige bijlagen' bij dit programma op de website.

Nagesprek **25-30 minuten**

We bespreken de ervaring van dit 'gesprek op voeten' volgens de stappen van *deep democracy* met elkaar. Wat leren we hieruit over het eensgezind kunnen nemen van besluiten? En komt dit overeen met wat we al ontdekt hadden bij Oriëntatie 2?

We maken aantekeningen van de bespreking en nemen die mee naar Route 2, het volgende programma-onderdeel.



Route

Route 1 - Constructief omgaan met toekomstige conflicten

Doel van de werkvorm

We bespreken de opbrengst van Reisgids 1 en maken afspraken om een vervolg te geven aan onze conclusies.

Tijdpad



Minuten



Benodigheden

- aantekeningen die gemaakt zijn bij Reisgids 1
- een extra vel om vervolgsafspraken op vast te leggen of de tool voor het bepalen van een vervolgroute (te vinden in het document 'Overige bijlagen' bij dit programma op de website)

Beschrijving van de werkvorm

Inleiding 0-1 minuten

Bij Reisgids 1 hebben we teruggekeken op een lastige situatie in ons eigen team en naar de conflictstijlen die we individueel en als team toegepast hebben. Ook hebben we besproken hoe we daar in de toekomst op een meer opbouwende manier mee kunnen omgaan. Nu spreken we af wat we de komende tijd concreet gaan doen met één of enkele van onze conclusies.

Bespreking 1-10 minuten

Als we kijken naar onze conclusies, wat vraagt dan om aandacht en prioriteit (we kiezen één of twee dingen) en welke concrete afspraken voor vervolgstappen maken we daarover?

Borging 10-20 minuten

We maken onze vervolgsafspraken zo concreet mogelijk en schrijven deze op. De tool voor het bepalen van een vervolgroute kan ons hierbij helpen.



Route 2 - Samen verantwoordelijkheid nemen

Doel van de werkvorm

We bespreken de opbrengst van Reisgids 2 en maken afspraken om een vervolg te geven aan onze conclusies.

Tijdpad



Minuten



Benodigheden

- aantekeningen die gemaakt zijn bij Reisgids 2
- een extra vel om vervolgsafspraken op vast te leggen of de tool voor het bepalen van een vervolgroute (te vinden in het document 'Overige bijlagen' bij dit programma op de website)

Beschrijving van de werkvorm

Inleiding 0-1 minuten

Bij Reisgids 2 hebben we geoefend met het nemen van een eensgezind besluit aan de hand van de principes en stappen uit *deep democracy*. Nu spreken we af wat we de komende tijd concreet gaan doen met één of enkele van onze conclusies.

Bespreking 1-10 minuten

Als we kijken naar onze conclusies, met welke dingen (één of twee) gaan we aan de slag en welke concrete afspraken voor vervolgstappen maken we daarover?

Borging 10-20 minuten

We maken onze vervolgsafspraken zo concreet mogelijk en schrijven deze op. De tabel voor het bepalen van een vervolgroute kan ons hierbij helpen.

Ter afsluiting

We hebben dit verdiepingsprogramma over samen verantwoordelijkheid nemen in een gezonde teamcultuur afgerond. Door middel van verschillende werkvormen zijn aandachtspunten duidelijk geworden voor onze proefplek. Nu is het tijd om aan de slag te gaan met vervolgspraken die we gemaakt hebben.

Na dit verdiepingsprogramma kunnen we, als we dat nog niet hebben gedaan, ook een verdiepend programma volgen over ieders eigen plek in het team. Of (nog een keer) teruggaan naar de basis, met het basisprogramma over randvoorwaarden voor een gezonde teamcultuur. Verder wordt er een verdiepend artikel geschreven bij dit thema en wellicht volgt er later nog meer materiaal.

Het kan ook zijn dat we eerst een ander kernthema willen oppakken. Het totale overzicht van leermodules, lesprogramma's en andere vormen van ondersteuning voor proefplekken kunnen we vinden op lerenpionieren.nl.



**Protestantse Kerk in Nederland
in samenwerking met partners**

Postbus 8504, 3503 RM Utrecht

(030) 880 18 80

info@protestantsekerk.nl

protestantsekerk.nl

lerenpionieren.nl/samenwerkingspartners

© december 2024

