



Protestantse
Kerk

Vindplaats van
geloof, hoop en liefde |

Overige bijlagen

bij het verdiepingsprogramma
Gezonde teamcultuur:
Samen verantwoordelijkheid nemen

Bij Kompas 1 & 2: werkblad 'Conflicthantering en besluitvorming in de Bijbel'

Bij Reisgids: tekst van de video

Bij Reisgids 1: toelichting op het model van Thomas en Kilmann

Bij Reisgids 2: toelichting op besluitvorming met *deep democracy*

Bij Route: tool voor het bepalen van een vervolgroute

Werkblad:

Conflicthantering en besluitvorming in de Bijbel

Inleiding op het te lezen bijbelgedeelte

In de prille gemeente van Antiochië is onrust ontstaan. Joodse leerlingen van Jezus zijn gekomen en hebben verkondigd dat de christenen uit de heidenen zich ook moeten laten besnijden. De apostelen Paulus en Barnabas, die op dat moment in Antiochië zijn, raken hierover in conflict met deze leerlingen. Hun geschil wordt voorgelegd aan het leiderschap van de kerk in Jeruzalem. Voor- en tegenstanders van het standpunt over de besnijdenis gaan met elkaar in debat. Uiteindelijk komen ze eensgezind tot een besluit dat in de vorm van een brief door een kleine delegatie aan de gemeente in Antiochië wordt overhandigd. Na het voorlezen van de brief geven enkele delegatieleden een toelichting op de inhoud en bemoedigen ze de gemeente. Die zendt hen met een vredegroet weer terug naar Jeruzalem. Paulus en Barnabas blijven in deze gemeente voor de nodige nazorg.

Handelingen 15:1-28

1. Er kwamen enkele leerlingen uit Judea, die betoogden dat de broeders zich moesten laten besnijden, overeenkomstig het door Mozes overgeleverde gebruik, omdat ze anders niet konden worden gered. 2. Dit leidde tot grote onenigheid met Paulus en Barnabas en mondde uit in een felle woordenstrijd. Besloten werd dat Paulus en Barnabas, samen met enkele andere leerlingen, naar Jeruzalem zouden gaan om deze kwestie voor te leggen aan de apostelen en de oudsten.
6. De apostelen en de oudsten kwamen (in Jeruzalem) bijeen om nader op deze zaak in te gaan.
7. Toen het tot een hevige woordenstrijd kwam, stond Petrus op en zei: (...)
12. Daarop zwegen alle aanwezigen, en men luisterde naar Barnabas en Paulus (...)
13. Toen ze uitgesproken waren, nam Jakobus het woord. Hij zei: (...)
22. Daarop besloten de apostelen en de oudsten in overleg met de hele gemeente (...)
23. Men gaf hun een brief mee met de volgende inhoud: 'Van de apostelen en de oudsten. Aan onze broeders en zusters in Antiochië, Syrië en Cilicië afkomstig uit de heidense volgen: gegroet!' (...)
25. Daarom hebben we eensgezind besloten (...)
28. In overeenstemming met de heilige Geest hebben wij namelijk besloten u geen andere verplichtingen op te leggen dan wat strikt noodzakelijk is: (...)

NBV21

Bij Reisgids: tekst van de video

Introductie

Soms heb je het met iemand 'aan de stok' en zoek je 'een stok om mee te slaan'. Deze uitdrukkingen lijken goed te passen bij een grotere versie van wat ik hier in mijn hand heb. Maar of dat echt zo is, daar kom ik nog op terug. Ook in een team kun je het soms flink met elkaar oneens zijn. Er kunnen zomaar conflicten ontstaan of het lukt niet om tot een besluit te komen dat door iedereen gedragen wordt.

Hoe kun je opbouwend omgaan met conflicten? En hoe kom je tot een besluit waar iedereen achter staat? Hoe kun je als team 'samen verantwoordelijkheid nemen'? Daarover wil ik het met je hebben in de derde video van de module: 'gezonde teamcultuur'!

Vijf conflictstijlen

Samen verantwoordelijkheid nemen begint soms met een conflict. Je bent het ergens niet over eens.

In een gezonde teamcultuur ga je op een constructieve, opbouwende manier om met conflicten. Maar dat is niet vanzelfsprekend.

Er zijn verschillende manieren om met conflicten om te gaan. **Het model van Thomas en Kilmann brengt vijf conflictstijlen in kaart.** In het materiaal bij deze video zit dat model. Het is handig als je het model er nu even bij kunt pakken. Het laat zien hoe deze stijlen zich verhouden tot hoe doelgericht en hoe relatiegericht je bent.

1. Je kunt een conflict **vermijden**, bijvoorbeeld door afstand te houden. Dit levert weinig op in je eigen belang en ook niet voor de ander. Er is sprake van verlies - verlies.
2. Je kunt ook je eigen zin **doordrukken**. Dit is de conflictstijl waarin je eigen doel voorop staat. Het belang van de ander is ondergeschikt. Dan is er sprake van win - verlies.
3. De derde conflictstijl is **toegeven**. Om 'de lieve vrede' zet je met deze stijl het belang van de ander voorop. Maar dit gaat ten koste van je eigen belang. Er is dus sprake van verlies - win.
4. De vierde stijl is **een compromis sluiten**: je zoekt een oplossing die voor iedereen acceptabel is. Iedereen moet dan wel wat water bij de wijn doen. Dit levert voor iedereen winst op, maar ook verlies.
5. Ten slotte kun je vanuit conflict gaan **samenwerken**: je zoekt een oplossing die zowel voor jou als de ander goed is. Hiermee dien je niet alleen jezelf maar ook de ander. En samen dien je de zaak. Er is dan sprake van win - win.

Jouw persoonlijke conflictstijl wordt dus bepaald door hoe doelgericht en hoe relatiegericht je bent.

Hierbij is er niet direct goed of fout! **In verschillende situaties kunnen verschillende stijlen nodig zijn.** Het kan wel een probleem worden als je niet meer goed kunt schakelen en in een bepaalde conflictstijl blijft hangen. Probeer er dan achter te komen waarom dat zo is en hoe je dit patroon kunt doorbreken.

Het is ook goed om als teamgenoten van elkaar te weten welke conflictstijl jullie in lastige situaties geneigd zijn te gebruiken. Je kunt elkaar dan beter begrijpen en elkaar wijzen op het effect dat een bepaalde conflictstijl heeft op de groep. Daarnaast kun je ervoor kiezen om iets over te laten aan een teamlid dat de meest passende conflictstijl in een bepaalde situatie het beste kan toepassen.

Het doel en de relatie hoeven dus niet altijd en in elke situatie evenveel gewicht te krijgen. Maar in het geheel van je teamcultuur moeten die twee wel een beetje in balans zijn. Kijk daarom met die blik ook nog eens naar de samenstelling van je team. **Houden jullie elkaar een beetje in balans qua gerichtheid op doelen en onderlinge relaties?**

Intermezzo

Voordat ik verder ga, nog even iets over deze stok. Dit is geen 'stok om mee te slaan'. Het is een miniversie van een zogenaamde 'talking stick' of 'praatstok'. Maar weet jij wat de achtergrond is van deze stok en hoe die wordt gebruikt?

Je krijgt 30 seconden om een antwoord te bedenken.

Eensgezind besluiten

In het eerste deel van de video ging het over opbouwend omgaan met conflicten. Nu wil ik het hebben over eensgezind besluiten nemen. Een behulpzame methode daarvoor is *deep democracy*. Dit gaat uit van een aantal principes. **Het belangrijkste principe is dat de wijsheid van de minderheid het besluit van de meerderheid beter maakt.**

Om met *deep democracy* tot een eensgezind besluit te komen, zet je als teamleider vijf stappen:

- **Stap 1:** je verzamelt alle invalshoeken
Iedereen wordt uitgenodigd om zijn of haar opvatting te delen over een bepaald vraagstuk dat op tafel ligt.
- **Stap 2:** je zoekt actief naar 'het alternatief'
Bij stap 1 krijgen één of enkele denkrichtingen vaak de boventoon. Daarom wordt gevraagd of iemand misschien nog een heel ander voorstel of idee heeft. Iets wat nog niet is gezegd of wat nog weinig aandacht heeft gehad.
- **Stap 3:** je verspreidt 'het alternatief'
Er wordt gevraagd wie er ook iets voelt voor het andere voorstel.
- **Stap 4:** je brengt de verschillende voorstellen in stemming
Als duidelijk is welke ideeën of voorstellen er op tafel liggen, dan wordt er een keuze gemaakt door meerderheid van stemmen.
- **Stap 5:** je verwerkt 'de wijsheid van de minderheid' in het besluit
Aan degenen die niet vóór stemden wordt gevraagd wat zij nodig hebben om toch te kunnen instemmen. Deze wijsheid van de minderheid wordt verwerkt in het voorstel van de meerderheid, zodat er eensgezind besloten kan worden.

Als mensen niet gehoord worden en als uitsluitend de meerderheid of de leider beslist, dan haken mensen af en voelen ze zich niet mede-eigenaar van de teamdoelen. Maar **met processtappen zoals die van *deep democracy* groeit ieders betrokkenheid.** Zelfs van degenen die iets anders hadden voorgesteld.

Je hebt nu kennism gemaakt met twee modellen die kunnen bijdragen aan een gezonde teamcultuur. Bij het ene model ging het over constructieve conflicten en bij het andere over eensgezinde besluiten. **Ook vanuit de Bijbel kunnen we hier nog iets over zeggen.** In Handelingen 15 staat wat dat betreft een leerzaam verhaal.

In de jonge kerk ontstaat een spannend conflict rond de vraag of nieuwe gelovigen ook besneden moeten worden, zoals hun Joodse geloofsgenoten. Welke conflictstijlen hierbij wel of niet gebruikt worden en hoe de apostelen uiteindelijk eensgezind tot een besluit komen, laat veel overeenkomsten zien met de besproken modellen.

Zo zie je bijvoorbeeld hoe bezoekers vanuit Judea hun mening 'doordrukken'. Daarbij 'vermijden' Paulus en Barnabas het conflict niet. Maar 'toegeven' doen ze ook niet. Ze gaan op zoek naar een andere oplossing. Vervolgens zie je dat er in Jeruzalem een bijeenkomst wordt georganiseerd. Daar wordt goed naar alle meningen geluisterd en uiteindelijk komt men eensgezind tot een besluit.

Afronding

Deze 'talking stick' of 'praatstok', waar ik nog op zou terugkomen, was een middel om eensgezind tot besluiten te komen bij de oorspronkelijke bewoners van Noordwest-Amerika.

Het werkt zo: alleen degene die de stok vasthoudt mag spreken. De anderen zwijgen en luisteren aandachtig. Zo wordt de spreker echt gehoord. Pas als de spreker de stok weer in het midden legt, mag een ander de stok oppakken en reageren. Zo komen alle stemmen aan bod zonder dat de bespreking uit de hand loopt.

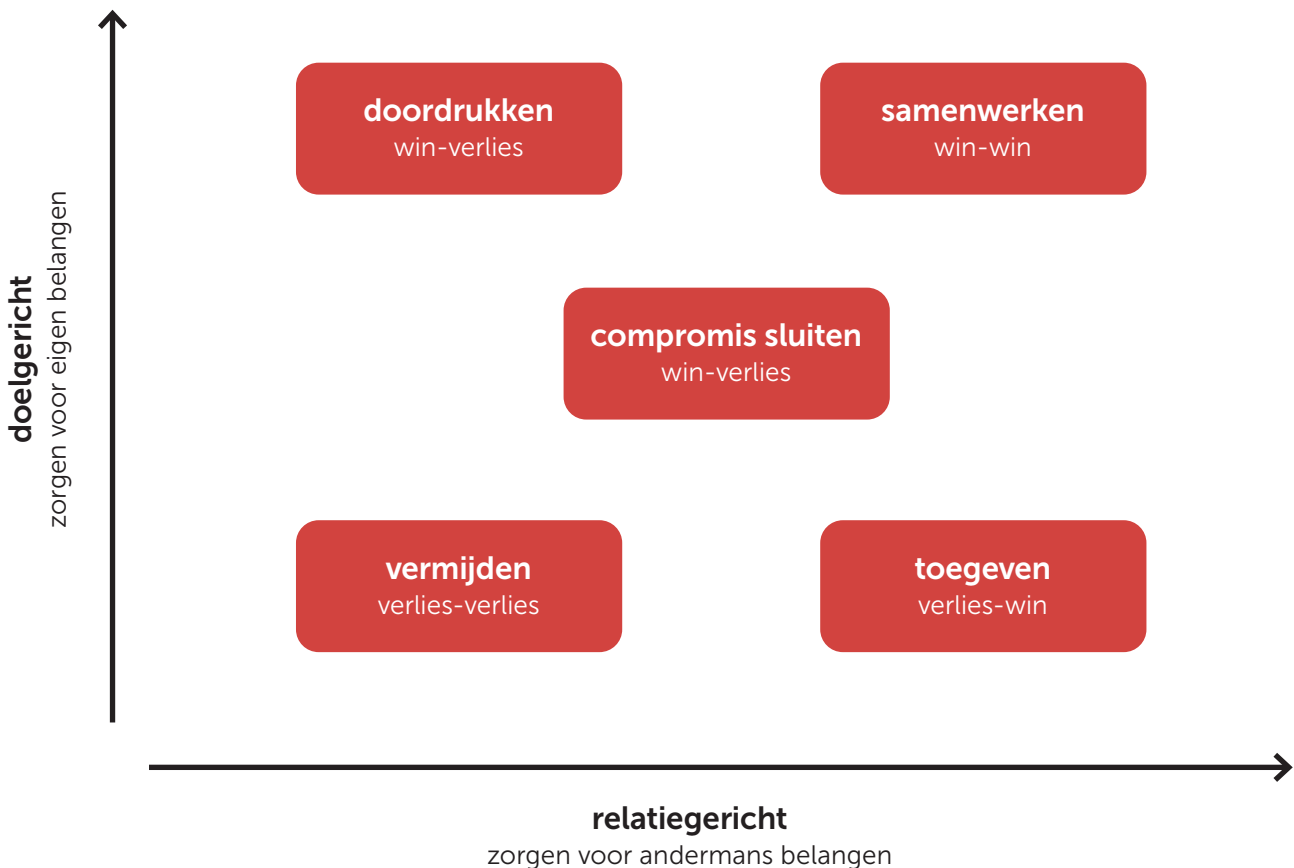
Naast de stappen voor besluitvorming uit *deep democracy* heb ik in deze video ook uitgelegd dat er vijf conflictstijlen bestaan.

Met een werkvorm naar keuze mogen jullie nu zelf gaan oefenen met besluitvorming of met conflicthantering. Succes!

Toelichting op het model van Thomas en Kilmann

In dit programma over 'samen verantwoordelijkheid nemen' wordt onder andere dieper ingegaan op de constructieve conflicten in de piramide van Patrick Lencioni. Dit is een belangrijke laag in het model voor een gezonde teamcultuur. Het slaat de brug tussen de laag van vertrouwen eronder en naar de betrokkenheid van elk teamlid bij teambeslissingen in de laag erboven.

In deze werkvorm wordt naast het model van Lencioni gebruikgemaakt van een model van Thomas en Kilmann.¹ Dit model geeft inzicht in de conflictstijl van elk teamlid. De stijlen hangen samen met twee assen: de x-as staat voor relatiegericht en de y-as voor doelgericht. Hoe meer relatiegericht een teamlid is, hoe meer hij of zij zorgt voor andermans belangen. Hoe meer doelgericht een teamlid is, hoe meer zij of hij zorgt voor het eigen belang (het beoogde doel). Er worden vijf stijlen van conflicthantering onderscheiden in het model. Hiervoor bestaat natuurlijk ook een test, maar het gaat nu om een eerste indruk voor een inschatting van de eigen conflictstijl.



1. Thomas, KW, & Kilmann, RH (1974). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI)* (Database record).

De vijf stijlen uitgelegd

- 1) **Vermijden:** hierbij ontwijk je het conflict en wordt het niet opgelost. Als je dit langdurig doet, hebben beide partijen een gevoel van verlies en gaat het conflict in de 'onderstroom'. Deze stijl is alleen nuttig als de emoties te hoog opgelopen zijn of als het conflict zo klein is dat het afleidt van de missie.
- 2) **Doordrukken:** hierbij laat je je eigen doelen boven die van anderen gelden en zet je de onderlinge relaties onder druk. Er is een winnaar en er is een verliezer. Deze stijl wordt wel toegepast in noodsituaties waarbij direct handelen nodig is en je geen tijd hebt voor overleg. In de meeste omstandigheden leidt deze stijl vroeg of laat tot conflicten.
- 3) **Toegeven:** bij deze stijl ben je geneigd om het belang van de ander en/of de relatie boven je eigen wensen en behoeften te stellen. Je past je aan de ander of de groep aan om de vrede te bewaren, maar verliest ondertussen zelf omdat je eigen wensen en behoeften uit beeld raken. Dit kan in sommige situaties van toepassing zijn als het punt waarover het gaat niet belangrijk genoeg is of het verlies voor jezelf niet groot genoeg is. Deze stijl leidt op lange termijn tot conflicten, omdat jouw stem niet altijd gehoord of serieus genomen wordt.
- 4) **Compromis sluiten:** deze stijl wordt gehanteerd als je zowel je eigen belangen als die van de ander serieus wilt nemen en duidelijk is dat elke persoon iets moet inleveren om verder te komen. Je wint iets en je verliest iets. Deze stijl is van belang als je er gezamenlijk niet uitkomt en het team vast gaat lopen. Je verkent dan welke oplossing wel werkt en op draagvlak kan rekenen, waarbij er ook verlies ingecalculeerd wordt.
- 5) **Samenwerken:** deze stijl combineert het richten op het belang van de ander en het eigenbelang. Je bent gericht op wat anderen willen en je eigen mening of belang. Teams die weten waar ze op gericht zijn, bereiken over het algemeen snel een besluit waar ze allemaal achter staan.

Voor het team is het van belang om te begrijpen met welke stijl elk teamlid werkt en ook hoe je dat gezamenlijk als team wilt doen. Daarbij is er geen stijl fout of goed. Je kunt per situatie kijken welke stijl het beste is om tot een oplossing of besluit te komen.

Belangrijk aandachtspunt in de onderlinge gesprekken is om te ontdekken wat voor iedereen als 'winst' of 'verlies' wordt beschouwd. Dat inzicht helpt om sneller tot een oplossing te komen. Je kunt dit stimuleren met de methode van **deep democracy** die in de Reisgids 2 wordt uitgewerkt.

Toelichting op besluitvorming met *deep democracy*

De methode *deep democracy* is ontwikkeld door het psychologenechtpaar Lewis in Zuid-Afrika in het kader van raciale conflictoplossing en in Nederland geïntroduceerd door organisatie-antropoloog Jitske Kramer. Het volgende is ontleend aan het boek *Deep Democracy; de wijsheid van de minderheid* van Jitske Kramer.

De essentie van leidinggeven en samenwerken is het kunnen omgaan met verschillen. Verschillen zijn de energiebron van ontwikkeling. Leidinggevendens staan dan voor de uitdaging om soms wezenlijke verschillen te verbinden. Hoe bouw je een vertrouwensbasis van waaruit er gezamenlijk en met plezier gewerkt kan worden?

Dit vraagt van leidinggevendens om het ontwikkelen van een houding waarin constructief wordt omgegaan met verschillen. Als je niet helemaal zeker bent van jezelf, worden verschillen bedreigend. Dan ligt de verleiding op de loer om door het gebruik van macht die verschillen te reduceren in plaats van te hanteren. Dat remt creativiteit en vitaliteit. Als verschillen er niet mogen zijn, gaan ze ondergronds. Er ontstaat een onderstroom van klagen en zeuren en wij-zij-denken.

Het alternatief voor aan de ene kant eindeloos vergaderen of aan de andere kant zomaar knopen doorhakken is dat tegenstellingen de start van een creatief proces zijn. Verschillen en spanningen worden niet geproblematiseerd of gladgestreken, maar zijn een normaal en welkom gegeven. De werkelijkheid is complex en door alle invalshoeken met elkaar te combineren komen we tot de hoogst haalbare oplossingen. Juist de afwijkende minderheid heeft een wijsheid in zich die het beeld van de meerderheid kan verrijken.

De kwaliteit van besluiten is daarom het hoogst wanneer zowel de stem van de meerderheid als die van de minderheid wordt benut. Oplossingen dienen zich aan als alle stemmen gehoord mogen worden. Dit principe gaat ervan uit dat de antwoorden al in de groep aanwezig zijn.

Samengevat gaat de methode *deep democracy* uit van de volgende principes:

- Verschillen zijn een energiebron van ontwikkeling.
- Constructief is: verschillen verbinden; niet reduceren maar hanteren.
- Verschillen die er niet mogen zijn gaan ondergronds; de onderstroom.
- De werkelijkheid is complex.
- Niemand heeft de waarheid in pacht.
- Alle stemmen mogen gehoord worden.
- De wijsheid van de minderheid verrijkt besluitvorming.

De processtappen van *deep democracy*

De weg om via de principes van *deep democracy* tot besluitvorming te komen bestaat uit een aantal processtappen.

- **Stap 1:** verzamel alle invalshoeken
Iedereen wordt uitgenodigd om zijn of haar mening of invalshoek te delen over een bepaald voorstel of idee dat in bespreking wordt gegeven. Dit vraagt om een onbevooroordeelde, luisterende houding. Met werkelijke interesse luisteren naar de ideeën van anderen. Alle invalshoeken doen ertoe. Open en neutraal.
- **Stap 2:** zoek actief naar 'het alternatief'
Zoek actief naar een heel andere mening of invalshoek. Vraag of iemand nog een heel nieuw voorstel of idee heeft. 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 *deep democracy*, hierbij vraag je expliciet of iemand nog een heel ander idee heeft.

- **Stap 3:** verspreid 'het alternatief'

Voorkom dat mensen alleen komen te staan. Wanneer iemand een nieuw perspectief inbrengt, is de kans aanwezig dat dit wordt ontvangen met gelach of gezucht: 'daar heb je haar weer', of 'we waren bijna rond!' Vraag daarom wie zich enigszins herkent in of zich kan verbinden aan het nieuwe voorstel of idee.

- **Stap 4:** breng de voorstellen in stemming

Wanneer na een goede verkenning van deze eerste drie stappen duidelijk is wat de verschillende voorstellen zijn, wordt erover gestemd. Bij een unanieme meerderheid voor een bepaald voorstel ben je klaar. Wanneer er een verdeelde stemming en geen duidelijke meerderheid voor een voorstel is, vraag je iedereen die een voorstel naar voren heeft gebracht daar nog een keer goed en helder voor te lobbyen. Dan stem je opnieuw. Bij een meerderheid voor een bepaald voorstel ga je naar stap 5.

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

In deze stap ga je de personen langs die hun voorkeurstem hebben verloren. Je vraagt hun wat ze nodig hebben om met het meerderheidsbesluit mee te gaan. Deze wijsheid van de minderheid wordt vervolgens toegevoegd aan het meerderheidsbesluit. Het gekozen voorstel, met de aanvullingen of aanpassingen vanuit de minderheid, breng je opnieuw in stemming.

Meestal kom je met deze vijf stappen wel tot breed gedragen besluitvorming. Maar soms lukt dat ondanks dit zorgvuldige proces niet. Dat is een teken dat er iets zit in de 'onderstroom', waar emoties en onderbuikgevoelens een rol spelen. Daar zul je dan toch iets mee moeten doen. Stap 6 in de methode van *deep democracy* heet daarom: duik in de onderstroom.

Kijk voor meer informatie op de website van Jitske Kramer: humandimensions.nl.

Tool voor het bepalen van een vervolgroute

Klik [hier](#) voor een printbare download van de onderstaande tool.
Of teken de tool zelf na op een groot vel papier.



Vervolgroute voor onze proefplek

Thema: _____ Datum routebepaling: _____

Wat willen we bereiken?	Wat hebben we nodig?	Welke concrete stappen gaan we zetten?	Wie is verantwoordelijk?	Wat zijn belangrijke aandachtspunten?

