

Als elke stem telt

‘Een aanrader voor
eenieder die bezig is met
de weerbarstige praktijk
van samenwerken in
turbulente tijden’

– Jan Rotmans

Karien Dommerholt
Adrian Roest
Robert Tannemaat

Gelijkwaardigheid en verbinding
als basis voor effectief en plezierig
samenwerken

Inhoud

Voorwoord door Jan Rotmans	9
Voorwoord	13
Inleiding	15

Deel I — Hart 17

Inleiding bij deel I	19
-----------------------------	----

1. Pijn 23

1.1 De pijn in organisaties	25
1.2 Onder het oppervlak	28

2. Verlangen 29

2.1 Universele waarden en verlangens	30
2.2 Zes basiswaarden	32
2.3 De basiswaarden uitgelicht	35
2.4 Ubuntu, ik ben omdat wij zijn	40

3. Transitie 45

3.1 Groei	51
3.2 Groei gaat spiraalsgewijs	60
3.3 Houvast bij groei	62

Samenwerken in de visie van SamenWerkt	68
---	----

Deel II — Hoofd	71
Inleiding bij deel II	73
1. Veiligheid en vertrouwen	75
1.1 Inzicht in de werking van je brein	77
1.2 Veiligheid en vertrouwen binnen organisaties	81
2. Autonomie en creativiteit	101
2.1 Autonomie	102
2.2 Creativiteit	110
3. Gelijkwaardigheid	113
3.1 Sociocratie: elke stem telt	115
4. Verbinding	131
4.1 Polarisatie	132
4.2 Verbindende Communicatie	141
Samenwerken met de aanpak van SamenWerkt	154

Deel III — Handen	159
Inleiding bij deel III	161
Stap 1. Neem je team mee in wat je doet	165
1.1 Waarom zou je het anders doen?	166
1.2 Het toverwoord voor verandering	169
1.3 Stap voor stap	171
Stap 2. Praat in rondes en luister	173
2.1 Als mensen zich gehoord voelen	174
2.2 De procesregels	175
2.3 De gespreksleider (1)	180
2.4 Veelgestelde vragen	183
Stap 3. Neem een besluit met consent	187
3.1 De stappen van onderwerp naar besluit	189
3.2 De gespreksleider (2)	194
3.3 Nog meer veelgestelde vragen	196
Stap 4. Begin altijd met afstemming	201
4.1 Hoe zit jij erbij?	202
4.2 Afstemming over jullie gezamenlijke missie	202
4.3 Afstemming bij de start én het einde van een overleg	204
4.4 Afstemming over onvrede	209
Stap 5. Volhouden en doorgroeien	217

Voorwoord door Jan Rotmans

Onze samenleving en economie zijn fundamenteel aan het veranderen. Alle maatschappelijke sectoren waarin niet de mens centraal staat, naderen hun houdbaarheidsdatum. Het systeem hebben we belangrijker gemaakt dan de mens en dat wrekt zich nu. Nederland zal de komende decennia transformeren naar een nieuwe samenleving waarin de machtsverhoudingen zoals we die nu kennen radicaal zijn omgegooid. Dit is geen idealistisch vergezicht, maar de onontkoombare uitkomst van de kantelperiode waarin Nederland zich nu bevindt.

Mensen hebben het vermogen systemen te transformeren door alternatieven te ontwikkelen en die uit te voeren. Samen vormen ze de beweging van onderop, essentieel voor de transitie naar een beter aangepaste samenleving en economie. Deze ontwikkelingen verlopen schoksgewijs, soms snel en soms traag. Lange periodes van evenwicht die worden verstoord door korte periodes van chaos waarin het systeem wordt opgeschud. In systeemtaal noem je die periodes 'crises', maar voor een systeem zijn dat zegeningen. Een systeem heeft een crisis nodig om zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en om zich opnieuw uit te kunnen vinden. Een crisis is een noodzakelijke voorwaarde voor echte verandering. Dat lukt overigens niet altijd en dan sterft een systeem af.

Als je de huidige ontwikkelingen van chaos en crisis op deze manier beziet, realiseer je je dat er heel veel mogelijk is, en dat een transitie ook ineens heel snel kan gaan. Juist in een periode van chaos kunnen mensen met slimme interventies veel impact creëren.

Dat vraagt wel het één en ander van mensen. Dat vraagt om wendbaarheid, om mee te kunnen bewegen met de kanteling. Gelukkig zijn veel mensen al in beweging om de verstarde systemen open te breken en te veranderen. Het vraagt ook veerkracht, om te anticiperen op de nog komende crises.

Jij kunt persoonlijk bijdragen aan deze kanteling naar een gezonde, eerlijke én duurzame samenleving, door je af te vragen wat voor mens je wilt zijn en welke kernwaarden daarbij horen. Vervolgens kun je daar je dagelijks handelen en de inrichting van je organisatie op aanpassen.

Dit intrigerende boek gaat je daarbij helpen. Karien, Adrian en Robert laten jou als lezer de verbinding maken met een intrinsieke motivatie om onderdeel te willen zijn van deze grote verandering en laten je met bewezen interventies zien hoe je dat kunt doen. Neem daarvoor de tijd en ruimte, ga zoeken-leren-experimenteren en maak fouten en leer daarvan. En creëer een smal maar diep draagvlak in plaats van een breed draagvlak.

Karien, Adrian en Robert hebben een boeiend boek geschreven over hoe je effectief kunt samenwerken vanuit vertrouwen, gelijkwaardigheid en verbinding. Ze geven je in dit boek de zin, overtuiging en gereedschappen om de grote verandering aan te gaan en zo zelf wezenlijk te veranderen.

Ik wil de auteurs hierbij feliciteren met dit uitdagende boek, een aanrader wat mij betreft voor eenieder die bezig is met de weerbarstige praktijk van samenwerken in turbulente tijden. Ze mogen trots zijn op zichzelf met dit resultaat en ik hoop dat velen dit gaan lezen en nog meer dat diegenen dit ook gaan toepassen in de praktijk!

Jan Rotmans
Rotterdam, 9 augustus 2021

Prof.dr.ir. Jan Rotmans is *scientivist*, een gepassioneerde en rebelse wetenschapper die in de praktijk betrokken is bij het versnellen van transities en duurzaamheid. Hij is zowel nationaal als internationaal een autoriteit op het gebied van transities en heeft meer dan tweehonderd publicaties op het gebied van klimaatverandering, global change-modellering, duurzame ontwikkeling, transities en systeeminnovaties op zijn naam staan.

Inleiding

Zoals we in het voorwoord schreven geloven wij dat samenwerking mooier, rijker, waardevoller en plezieriger kan. Zodat we als mensen en organisaties beter voor onszelf én beter voor de groep én beter voor de planeet kunnen zorgen. We denken dat dit lukt als we met z'n allen een aantal universele, menselijke basiswaarden in ons dagelijkse doen weten te vervullen: veiligheid en vertrouwen, autonomie en creativiteit en gelijkwaardigheid en verbinding. Hoe je dit in je team of organisatie doet? In dit boek delen wij onze visie en aanpak hiervoor met jou.

In de drie delen van dit boek – Hart, Hoofd en Handen – schetsen we onze kijk op effectief en plezierig samenwerken door gelijkwaardigheid en verbinding, en laten we je zien hoe je dit concreet zelf kunt gaan toepassen in jouw team of organisatie. We geven je de maatschappelijke en psychologische context, de theoretische onderbouwing én de stappen van een in de praktijk bewezen effectieve aanpak.

Ieder van ons schreef een deel, waardoor elk deel zijn eigen stijl heeft. Robert, die graag werkt vanuit een groter perspectief, schreef deel I: Hart. Karien, die het liefst vanuit de theorie haar creativiteit inzet, schreef deel II: Hoofd. Adrian, die er goed in is om met enthousiasme een praktisch uitvoerbare aanpak over te brengen, schreef het laatste stuk, deel III: Handen.

Je kunt de delen, als in een trechter van breed naar smal, achter elkaar lezen. Tegelijkertijd gaat het ook heel goed los van elkaar, als je bijvoorbeeld het liefst meteen in de praktische toepassing duikt en later wel bekijkt welke theoretische onderbouwing en brede maatschappelijke ontwikkeling eraan ten grondslag liggen. Doe wat voor jou werkt! Want wat werkelijk goed is voor jou, is ook goed voor het geheel.

Deel I

Hart Hoofd Handen

Door Robert Tannemaat

Inleiding bij deel I

Het beoordelingsuurtje

Het was medio 2010. Ik was net begonnen als projectleider voor technische projecten in de openbare ruimte. De gemeentelijke organisatie was toen onderverdeeld in een aantal afdelingen, met elk een eigen directie. En ondanks dat al die afdelingen de taak hadden om samen voor de stad te zorgen, was er onderling weinig sprake van echte samenwerking. Van boven naar beneden in de hiërarchie controleerden de afdelingen elkaars werk door middel van interne contracten, inclusief onderhandelingen over de personele kosten! en toetsmomenten.

Zo was ik een keer bij de afdeling Beheer te gast, voor een toetsing van het ontwerp van een nieuwe groenstructuur. Het ging er hard aan toe: 'Dat jullie dat toch wéér zo doen', 'Ja, hier kunnen we toch echt niks mee zo', 'Ga het eerst maar eens goed doen en kom dan maar weer terug ...' Het hele beoordelingsuurtje was gevuld met de energie van veroordeling, afkeuring en zelfs afstraffing. Alle frustraties over het gebrek aan effectieve afstemming tussen de verschillende afdelingen werden op een persoonlijke manier op anderen uitgeleefd. Met al mijn beste bedoelingen stond het huilen mij nader dan het lachen. Het enige wat ik kon bedenken was dat ik weg wilde. Ik wilde nooit meer wat met die afdeling te maken hebben. Ze konden de boom in!

Door op dat moment de cirkel van frustratie te doorbreken en ondanks mijn irritatie toch te benoemen dat ik zó niet wilde werken, kwam (nadien) het gesprek op gang. Het desbetreffende toetsings-

moment bleek er maar één te zijn uit een lange reeks waarbij de kennis, de kunde en de wensen van de beheerders niet waren verwerkt in de ontwerpen. Mijn moment bleek de spreekwoordelijke druppel.

Het hiërarchische systeem in bovenstaand voorbeeld bleek zó dominant dat er voor echte samenwerking geen ruimte meer was. Als we even uitzoomen naar een landelijke – en wellicht zelfs mondiale – schaal zien we dat dit voorbeeld niet op zichzelf staat. Dit was geen specifiek manco in de afstemming tussen de afdeling Beheer en het ingenieursbureau van deze ene gemeente. Nee dit gebeurt vaker. Veel van wat er in teams, organisaties en overheden gebeurt, is gebaseerd op wantrouwen. Wantrouwen leidt vervolgens tot controle, die weer leidt tot structuren en systemen die ons het zicht op de ware aard van waardevol samenwerken volledig ontnemen. We zien dit terugkomen in de worsteling van de overheid om goede invulling te geven aan bijvoorbeeld burgerparticipatie en (jeugd)zorg. En we zien het ook in de cijfers over burn-outgevallen onder werknemers: in 2018 ervoer één op de zes werknemers dergelijke klachten, wat voor 3,1 miljard euro aan (verzuim)kosten zorgde.¹ De mens lijkt het steeds vaker af te leggen tegen het systeem. Het toeslagenschandaal van de afgelopen jaren was hier helaas een goed voorbeeld van.

Wanneer systemen een doel op zich worden en ze niet meer ten dienste staan van de mens en zijn leefomgeving, lijdt hier niet alleen de mens onder, maar ook het hele ecosysteem. De uitputting van de aarde ten dienste van ons economische systeem van oneindige financiële groei is onhoudbaar. Het systeem is het doel geworden en de mensen en de aarde zijn er dienstbaar aan. De wereld op zijn kop!

Zoals de geschiedenis ons heeft geleerd, zien we ook nu dat de ondergang van structuren die hun beste tijd hebben gehad wordt ingeluid door excessen: schandalen bij grote (overheids)instanties, belastingontduiking (de Panama Papers) en verwoesting van de natuur en het

1 TNO, 2020.

milieu op mondiale schaal. Dit resulteert in een steeds groter groeiend gebrek aan veiligheid en vertrouwen (zoals zichtbaar wordt in bijvoorbeeld de #metoo- en de #blacklivesmatter-bewegingen).

Op alle lagen van ons samenzijn op deze planeet wordt zichtbaar dat het tijd is om het samen anders te gaan doen. De stelling van Jan Rotmans, hoogleraar duurzame transitie en systeeminnovatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, komt in dat licht bezien dan ook niet uit de lucht vallen: 'Wij leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperken.' Het kán niet langer zoals we het altijd hebben gedaan. Uitputting en uitbuiting werken niet meer. Macht óver werkt niet meer. Alle structuren die niet meer ten dienste staan van een gezamenlijk gedragen doel dat goed is voor zowel de mensen als voor de planeet moeten grondig worden herzien.

Het is onvermijdelijk dat we deze verandering van tijdperk gaan doorgronden en de transitie op een diepere laag begrijpen, zodat we nieuwe systemen en organisaties kunnen bouwen die wél een duurzame oplossing kunnen bieden voor de uitdagingen van deze tijd. Dat we dit samen moeten doen, daar lijkt iedereen het wel over eens. Maar hoe? Om een antwoord te kunnen geven op die vaak wat wanhopig gestelde vraag, is het nodig om te begrijpen wat de kern is van het probleem.

Een ingang hiervoor vinden we, net als in elke queeste uit de traditionele verhalen over de reis van de held², in onze (collectieve) pijn. Pijn vertelt ons namelijk altijd dat er on vervulde essentiële waarden en verlangens zijn. Het is een signaal om in te gaan zien dat we anders moeten gaan denken en doen. Onze (collectieve) overtuigingen en handelen voldoen niet meer. Ze leiden niet meer tot dat waar we – wellicht op een dieper en onbewust niveau – werkelijk naar verlangen.

Wanneer we dus onze pijn (er)kennen en daardoor gaan ontdekken waar we eigenlijk naar verlangen, kunnen we een stap zetten naar werkelijke vernieuwing. Iedere beweging in die richting draagt bij aan

collectieve groei en is daardoor waardevol. Dus veel dank alvast dat je dit boek leest. Blijkbaar heb je de intentie om een stap te zetten!

In dit eerste deel van ons boek gaan we ontdekken wat onze (collectieve) pijn en onze verlangens zijn. We onderzoeken het innerlijke van het systeem, met als doel om er een fundament in te vinden voor individuele werknemers, teams en organisaties om effectief een nieuw tijdperk binnen te gaan waarin ons doen en laten goed is voor iedereen.

Deel II

Hart
Hoofd
Handen

Door Karien Dommerholt

Inleiding bij deel II

In het vorige deel maakte Robert al duidelijk dat samenleven en samenwerken anders kan, met meer ruimte voor de menselijke maat en voor de betrokkenheid van iedereen.

We voelen het verlangen, maar kunnen we het ook verklaren met ons hoofd, in ons brein? Mensen ervaren door onze manier van samenwerken en door het toepassen van de visie van SamenWerkt dat samen echt werkt. Dat samenwerken effectiever is, doordat er meer gelijkwaardigheid en meer vertrouwen ontstaan. Daarover is veel verwondering, hoe kan dat toch? Na een training krijgen we regelmatig de vraag: 'Het werkt! Hoe kan dat?'

Bij mij werkt het zo dat ik pas kan leren en ontwikkelen als ik echt begrijp hoe iets werkt. Dan pas landt bij mij iets nieuws. Kennis en vaardigheden worden vluchtig als ik er geen fundamenteel begrip over heb opgebouwd. Het helpt mij om helder te hebben wat de oorzaken zijn en wat het gevolg is. Daarnaast ervaar ik graag zelf dat iets werkt. Dat is voor mij vaak de eerste stap, maar daarna wil ik weten waarom het werkt.

In dit deel II: Hoofd, neem ik je graag mee naar de theoretische kaders die we in onze visie hebben geïntegreerd. De visie van SamenWerkt is, zoals de naam al aangeeft, geen methode, maar het is een filosofie over samenwerken. Alleen je gedrag veranderen heeft geen zin, als je niet ook op een andere manier gaat denken over samenwerken en gelijkwaardigheid.

De theoretische kaders behandel ik hierna aan de hand van onze zes basiswaarden:

- veiligheid en vertrouwen;
- autonomie en creativiteit;
- en gelijkwaardigheid en verbinding.

Bij Veiligheid en vertrouwen vertel ik je over de werking van ons brein (Paul D. MacLean) en deel ik mijn inzichten met je over psychologische veiligheid (Amy Edmondson). Bij het tweede hoofdstuk Autonomie en creativiteit gaat het naast psychologische veiligheid ook over psychologische ruimte en over intrinsieke motivatie. Hierbij komt de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci) aan bod. Gelijkwaardigheid en verbinding heb ik uit elkaar gehaald en vormen hoofdstuk 3 en 4. Bij Gelijkwaardigheid lees je over sociocratie en consentbesluitvorming (Gerard Endenburg). Bij verbinding vertel ik over polarisatie (Bart Brandsma) en geweldloze communicatie (Marshall Rosenberg). Ik laat je zien hoe deze theorieën terugkomen in onze visie en onze aanpak.

Na het lezen van dit deel begrijp je welke theoretische kaders horen bij onze kijk op samenwerken en waarom het laten tellen van elke stem bijdraagt aan meer veiligheid en vertrouwen, meer autonomie en creativiteit, en meer gelijkwaardigheid en verbinding.

Deel III

Hart
Hoofd
Handen

Door Adrian Roest

Inleiding bij deel III

Ben je enthousiast geworden na alles wat je hebt gelezen? Dan is het nu tijd om het te gaan doen! Robert nam je mee van de pijn, langs je verlangens naar de fases van transitie. Karien lichtte toe dat die verandering, die andere aanpak, niet uit de lucht komt vallen. Er is een stevige validatie van de aanpak die we gebruiken. In dit deel geef ik je nu de praktische handvatten om te bouwen aan veiligheid en vertrouwen, autonomie en creativiteit, gelijkwaardigheid en verbinding. Om stap voor stap effectiever te gaan werken. Want we spreken veel mensen over onze aanpak en steeds weer vragen ze ons: 'Maar *hoe* ga ik dit in mijn team doen?'

Ik werk inmiddels al jaren met deze aanpak en hij is me helemaal eigen geworden. Toch zit ik regelmatig in een gesprek of een vergadering die nog oldskool is. Ik word dan al snel knettergek van de chaos, van het gebrek aan diepgang, van het lekken van energie in de dynamiek, en nog zoveel meer. Als onze aanpak je eigen is geworden, als je de kracht ervan hebt ervaren, wil je nooit meer terug. Ben je klaar om afscheid te nemen van je oude gewoontes en om iets nieuws te gaan leren? Je zult er geen spijt van krijgen!

Hier begint de verandering, bij jou, bij jouw cirkel van invloed. Grote woorden zijn niets waard als ze geen actie tot gevolg hebben in het nu, bij jou. Als die grote woorden geen deel van je worden, als ze niet worden geleefd door jou, zullen ze nooit verder vloeien naar de mensen om je heen. Daarom volgt hier een stappenplan met praktische handvatten. Dit stappenplan is niet onze volledige aanpak, maar het zijn de eerste vijf stappen die je – ook zonder ons – gemakkelijk kunt zetten.

- Stap 1 - 'Neem je team mee in wat je doet' - gaat over de cruciale start als je graag anders wilt gaan samenwerken en je daar je collega's in mee wilt nemen. Je krijgt handvatten om je team mee te nemen in het verlangen dat – wellicht ook aangewakkerd door dit boek – in jou is. Ik laat je zien hoe je met de taal van Verbindende Communicatie je team kunt verleiden om een experiment aan te gaan.
- Bij de stappen 2 - 'Praat in rondes en luister' - en 3 - 'Neem een besluit met consent' - leg ik twee belangrijke onderdelen van onze methodiek *Beter Besluit* uit. Want luisteren en besluitvorming met consent faciliteren niet alleen veiligheid, ze zijn tegelijkertijd uitstekende hulpmiddelen om effectiever mee te vergaderen en om tot gedragen besluiten te komen.
- Bij stap 4 - 'Begin altijd met afstemming' - kom ik bij het belang van afstemming. Voor effectief én plezierig samenwerken is het essentieel dat je altijd start met afstemming. De handvatten van stap 1 tot en met 3 gaan je daarbij helpen. Bij deze stap gaat het onder andere over de afstemming over onvrede. Want nu het steeds veiliger wordt in je team, nu elke stem telt, nu het vertrouwen is gegroeid, is het tijd om ook alle onvrede boven tafel te krijgen en daar samen een constructieve en duurzame nieuwe weg in te vinden.
- Tot slot schrijf ik bij stap 5 - 'Volhouden en doorgroeien' - over het vervolg, alles wat er tijdens of na de vier stappen nog kan komen.

Let op. De aanpak, de stappen die ik je hierna geef, zijn weliswaar geen *rocket science*; toch zal het in de praktijk nog een flinke uitdaging blijken om ze je helemaal eigen te maken. Het is nooit eenvoudig om een oude manier van samenwerken te transformeren tot iets nieuws. Robert en Karien schreven daar ieder in hun deel ook al over. En, helaas, onze aanpak is ook niet het gouden ei, de perfecte oplossing. Het is zoals een deelnemer ooit evalueerde na een sessie: 'Ik vind het superirritant én toch is dit de beste aanpak.' Ik ken geen aanpak die beter werkt, die meer verbindend is, die elke stem laat horen en die zo veel draagvlak geeft. En toch stoor ik me af en toe ook nog aan deze werkwijze. Dus voel je vrij om je te ergeren, het mag soms best even ongemakkelijk zijn.

Maar geef dan niet op en blijf kijken naar de diepere laag, naar jullie gemeenschappelijke doel. Dan zal het steeds natuurlijker gaan voelen. Tot het moment er is dat het vanzelf gaat.

Wie zijn wij?

Wij zijn **Karien Dommerholt**, **Adrian Roest** en **Robert Tannemaat**.

Wat ons een aantal jaren geleden samenbracht, is ook het thema van dit boek: gelijkwaardigheid en verbinding in samenwerken en samen leven. Hoe verschillend we ook zijn, dit is wat ons verbindt en wat ons beweegt om te doen wat we doen.

Als Delftse ingenieur begon Karien (1976) als speeltoestellenontwerper, nu werkt ze aan organisatievraagstukken die ze aanpakt met de creativiteit en oplossingsgerichtheid van een ontwerper. Het liefst zet ze haar tanden in thema's die ertoe doen zoals burgerparticipatie, privileges en toekomstbestendig onderwijs. Een onderwerp waar ze als docent en manager in het hoger onderwijs veel ervaring mee heeft.

Adrian (1982) werd opgeleid als theoloog en maatschappelijk werker. Hij werkte jaren in de zorg en legde zich vanaf 2014 volledig toe op zijn ondernemerschap. Gelijkwaardigheid, humor en open spreken over ongemakkelijke thema's typeren hem. Hij heeft een passie voor muziek, speelt piano en schreef tientallen liederen.

Robert (1977) heeft een achtergrond als civieltechnisch ingenieur en projectleider. Gedreven door een passie voor de plek van de mens in het systeem ontwikkelde hij zich de afgelopen 20 jaar door opleiding en praktijkervaring bovendien tot trainer en coach. Hij heeft een warm hart voor ambacht, houtwerk en persoonlijke ontwikkeling.

Vanaf 2019 vormen we samen een coöperatieve vereniging, organisatieadviesbureau SamenWerkt.nu. In ons werk hebben we vele leidinggevenden, werknemers en organisaties geïnspireerd, geadviseerd en getraind om effectief samen te werken door gelijkwaardigheid en vertrouwen.

Onze samenwerking, ook bij het maken van dit boek, is vaak practice- what-we-preach: elkaar blijven horen, aannames toetsen en bij besluiten het gemeenschappelijke grotere doel centraal stellen. Dagelijks ervaren we dat onze verschillen – hoe lastig soms ook – juist onze kracht zijn.

Bekijk hier in 2,5 minuut wat we doen met SamenWerkt.nu:



Op onze website samenwerkt.nu vind je, naast blogs en video's, onze podcastserie over leiderschap en samenwerken. Ook kun je er een afspraak maken voor een persoonlijk strategiegesprek.

Bijlage 1:

Transitietabel

Van: ... dit gaan we afleren:	Naar: ... droom/verlangen/doel, zo gaan we het doen:
moeten	willen
hiërarchie, verticale ladder om te beklimmen	platte organisatie, horizontaal en naast elkaar staan
gevoelens/emoties voeren de boventoon	bewust van (on)vervulde behoefte
polarisatie	verbinding
consensus	consent
voor of tegen	geen bezwaar
luisteren om te reageren	luisteren om te begrijpen
fouten = straffen	fouten = leren
eigen belangen en doelen	gemeenschappelijk doel
extern (van buiten of boven) opgelegd gemeenschappelijk doel	samen opgesteld gemeenschappelijk doel
motivatie = pijn	motivatie = verlangen
je bent ... (identiteit)	je doet ...
sympathie	empathie
wij – zij	samen
zo is het – zo werkt het	nieuwe inzichten delen
meeste stemmen gelden	alle stemmen gelden
de meesten tellen mee	iedereen telt mee
de meesten nemen we serieus ((on) bewust van privileges: (witte) mannen, hetero's, christenen, et cetera	we nemen iedereen serieus (bewust van privileges)
complimenten	intentie benoemen
harkjes	kringen

Van: ... dit gaan we afleren:	Naar: ... droom/verlangen/doel, zo gaan we het doen:
of-of	én-én
systeem centraal	menselijkheid centraal
wantrouwen/angst	vertrouwen
roddelen, onderstroom	elkaar aanspreken, het echte gesprek voeren
norm opleggen	inleven
generaliseren	vertrouwen
cultuur van zwijgen/stilte	cultuur van luisteren/uitspreken

Als elke stem telt

Hoe werken we samen op een manier die goed is voor álle betrokkenen? Voorbij polderen, meeste stemmen gelden of macht-over. En vooral voorbij wantrouwen en een cultuur waarin systemen belangrijker zijn geworden dan mensen. Hoe zou het zijn als elke stem in jouw team wordt gehoord?

In dit boek laten de auteurs je zien hoe je met oog voor de menselijke maat effectief en plezierig kunt samenwerken.

In drie delen; **Hart**, **Hoofd** en **Handen**, lees je hoe je:

- gedoe in samenwerking duurzaam kunt veranderen;
- psychologische veiligheid in je team of organisatie creëert;
- met een praktische en bewezen aanpak direct zelf aan slag kunt om alle stemmen te laten tellen.

Over de auteurs

Karien Dommerholt, Adrian Roest en Robert Tannemaat vormen samen organisatieadviesbureau SamenWerkt.nu. Door de mix van ieders achtergrond en kwaliteiten vormen ze een uniek team dat de harde en zachte kant in organisaties bij elkaar brengt. Vanuit hun specialisatie in verbindende communicatie en besluitvorming met consent, adviseren en trainen ze leidinggevend, teams en organisaties.



9 789492 528902 >



UITGEVERS

www.s2uitgevers.nl