



Nederlands  
Kanker  
Collectief

# Mini-cursus Samenwerken

Hoogtepunten en  
handvatten  
uit de bijeenkomst van 2 december



# Hoogtepunten en handvatten



Op 2 december organiseerde het NKC een bijeenkomst met vijf workshops om beter te leren samenwerken. Plus we hadden een inspirerende spreker van wie we veel kunnen leren, Marjan Minnesma van Urgenda.

Speciaal voor jullie verzameld: de essentie uit deze 5 workshops met de beste inzichten, strategieën en tips in een handzaam doorbladerformaat. Met daarbij het nodige materiaal om je verder te verdiepen.

Veel leerplezier!

# Marjan Minnesma, Urgenda

Ook al zijn onze maatschappelijk uitdagingen op een ander vlak, we kunnen als NKC veel leren van Marjan Minnesma, directeur van klimaatorganisatie Urgenda. Hieronder haar lessen voor het NKC.

## Lessen voor het NKC

- Ga niet polderen totdat iedereen het eens is. Liever met een kleine club geconcentreerd werken, en dan consent zoeken.
- Laat organisaties en mensen aanhaken op elementen waar ze energie van krijgen
- Burgers betrekken is een kans. Er is een groeiende betrokkenheid van burgers die iets goeds willen doen, ook bij gezondheidsprojecten.
- Fouten maken mag! Je leert enorm van wat niet succesvol is
- Wees niet te star. Het is zoeken en leren en dus aanpassen en meeveranderen
- Experimenteer, start met een project en kijk of het levensvatbaar is. Als dat zo is, wie kan het adopteren?
- Geef ruimte, vertrouwen en zelfstandigheid aan teams
- Groot denken, klein doen



# 1.

# Besluitvorming bij complexe vraagstukken

## Probleem

Besluitvorming bij complexe vraagstukken gaat vaak moeizaam en het eindresultaat is vaak een compromis waar niemand echt blij mee is.

## Oplossing

Stilstaan bij het type besluit dat we willen nemen en aandacht besteden aan het proces voor besluitvorming.

## Concreet geleerd over samenwerken

Vaak streven we nu naar consensus. Overweging waard: bewegen naar consent besluitvorming, waarin niet gestreefd wordt naar volledige overeenstemming, maar naar het wegnemen van 'gegronde bezwaren'. Het uitgangspunt is dat een voorstel kan worden goedgekeurd - zolang er geen fundamenteel bezwaar leeft bij een van de beslissende partijen.

## Tips en ervaringen van deelnemers aan de workshop

1. Zorg altijd dat de einddoelgroep aan tafel zit. Een complex gezondheidszorgvraagstuk kan bijvoorbeeld niet zonder patiëntparticipatie worden opgelost.
2. Maak bij een consentbesluit goede procesafspraken en neem op tijd de achterban hierin mee. Reflecteer regelmatig op de gemaakte afspraken en hun bijdrage aan de koers.
3. Doe onderzoek naar de doelgroep: welke problemen zijn er en hoe lossen we deze op? Door dit mee te nemen in een besluit, wordt het gemakkelijker.



Irene Mommers, BeBright

## Verder lezen/ leren

1. [Volledige presentatie \(link\)](#)
2. Een goed besluit is het halve werk - Martin Hetebrij
3. Thinking, Fast and Slow - Daniel Kahneman
4. Grootmeester in beslissen - Marc Buelens en Herman van Broeck

## Contact

<https://bebright.eu/>

## De essentie

Consent is meebewegen – mits er geen gegrond bezwaar is

Werk je samen aan een maatschappelijk vraagstuk, dan ontkom je niet aan het samen maken van keuzes. Hóe we dat doen, daar staan we nu vaak nog te weinig bij stil.

In de workshop zijn de belangrijkste modellen besproken: autocratische, democratische en sociocratische besluitvorming. Bij autocratische besluitvorming vindt besluitvorming plaats vanuit één persoon. Dit kan een voorzitter of tiran zijn maar ook een inhoudelijke expert. Bij democratische besluitvorming beslist de meerderheid van stemmen. Dat kan op verschillende manieren met kiesdrempels en vertegenwoordiging. Sociocratische besluitvorming bestaat uit twee vormen, namelijk consensus en consent. Bij besluiten waarbij de belangen van partijen verschillen, wordt vaak gestreefd naar consensus. Men wil overeenstemming: het met elkaar eens worden. Helaas duurt dit vaak lang, is het niet gemakkelijk is en wordt het eindresultaat moeilijk gedragen.

Een alternatief sociocratisch model is de zogenaamde **consent besluitvorming**. Hoe werkt dat precies? Vaak zijn partijen het al 70% met elkaar eens en is de resterende 30% het lastigst. Er wordt afgesproken dat, zodra er grotendeels overeenstemming is over de richting, hiertoe wordt besloten. Met één uitzondering: als een partij een gegrond bezwaar heeft, mag deze partij aan de handrem trekken. Dan wordt net zo lang stil gestaan bij het bezwaar en wordt de gekozen richting aangepast, totdat het bezwaar wordt ingetrokken.

Consent besluitvorming is vaak effectiever en sneller. Partijen zijn ook meer tevreden over het besluit en kunnen deze besluiten beter uitleggen aan hun achterban omdat er ruimte blijft voor verschil van inzicht.

### Besluitvormingsmodellen

#### Autocratische besluitvorming

- Besluit obv zeggenschap van 1 persoon
- Besluit obv zeggenschap van een persoon met de meeste 'wetenschap' over het onderwerp

#### Democratische besluitvorming

- Besluit obv meeste stemmen gelden
- Besluit obv verdeelsleutels of drempels

#### Sociocratische besluitvorming

- Besluit obv consensus
- Besluiten obv consent en de afwezigheid van zwaarwegende/ gegronde bezwaren

## 2. De Bono denkhoeden

### Probleem

Bij het oplossen van problemen verlopen discussies vaak chaotisch en ongestructureerd. Problemen worden slechts vanuit één dominant perspectief bekeken, terwijl meerdere invalshoeken belangrijk kunnen zijn.

### Oplossing

De denkhoedenmethode van De Bono stimuleert gestructureerd denken vanuit verschillende perspectieven, waardoor een groep dieper inzicht krijgt en constructief samenwerkt om beter onderbouwde beslissingen te nemen.

### Concreet geleerd over samenwerken

Laat mensen gestructureerd vanuit hetzelfde perspectief naar het probleem kijken met behulp van De Bono denkhoeden. Zo staan mensen niet meer tegenover elkaar en luisteren ze beter.

### Tips en ervaringen van deelnemers aan de workshop

1. Als je benoemt vanuit welke rol en denkhoed je iets zegt, geeft dat je legitimiteit om dat perspectief te geven. Zo is het bijvoorbeeld oké om risico's te zien, of je gevoel te delen. Je kunt zo ook goed iets toetsen en elkaar meer meenemen in verschillende perspectieven.
2. Als je parallel met elkaar denkt (samen een zelfde hoed opzet), luister je beter naar elkaar. Het voorkomt dat je een tegenreactie al in je hoofd aan het voorbereiden bent.
3. Je bent als groep grondiger omdat je alle perspectieven belicht en omdat het persoonlijker wordt. Dit werkt goed wanneer de perspectieven in de groep teveel op elkaar lijken én wanneer ze juist ver uit elkaar liggen.



Jiska de Wit, BeBright

### Verder lezen/ leren

1. [Volledige presentatie \(link\)](#)
2. [Zes denkhoeden - Edward De Bono](#)
3. [Thinkertoys: Handboek voor creatief denken - Michael Michalko](#)

### Contact

<https://bebright.eu/>

# De essentie

## De Bono denkhoeden

### Naast elkaar gestructureerd naar het probleem kijken

De Bono's Zes Denkhoeden is een methode ontwikkeld door Edward de Bono om groepen gestructureerd te laten denken door verschillende perspectieven te belichten. Deze methode werkt met zes perspectieven, zodat je **naast elkaar, vanuit hetzelfde perspectief, naar het probleem kijkt**. Deze perspectieven (de verschillende hoeden) ga je 1 voor 1 met elkaar langs voordat er een conclusie wordt getrokken. De verschillende hoeden worden in een specifieke volgorde na elkaar op- en afgezet: feiten, emotie, risico's, kansen, nieuwe ideeën en dan evalueren en vervolgstappen formuleren.

- **Witte hoed:** *Feiten en informatie*. Je richt je op objectieve gegevens, cijfers, en feiten. Wat weten we op dit moment? Wat zijn de harde gegevens? Welke informatie ontbreekt er nog? Hoe komen we aan de ontbrekende informatie?
- **Rode hoed:** *Gevoelens en emoties*. Hier breng je emoties en intuïtie naar voren zonder deze te rechtvaardigen. Wat voel je hier bij, wat zegt je intuïtie, gut feeling? Welke emoties spelen een rol?
- **Zwarte hoed:** *Kritisch denken*. Je kijkt naar risico's, problemen en mogelijke gevaren. Wat zijn de zwakke punten? Wat kan er misgaan? Wat zijn risico's? Wat zijn belemmeringen? Waar zit het gevaar?
- **Gele hoed:** *Positief en optimistisch denken*. Je richt je op de voordelen en kansen. Wat is er goed? Welke mogelijkheden zien we? Wat zijn voordelen? Hoe kunnen we het laten slagen?
- **Groene hoed:** *Creativiteit en ideeën*. Je denkt vrij, genereert nieuwe ideeën en zoekt alternatieven. Hoe kan het anders? Welke innovatieve oplossingen zijn er? Wat zijn alternatieven?
- **Blauwe hoed:** *Procesbeheer*. Deze hoed kijkt naar het denkproces zelf. Je bewaakt de structuur van de discussie, vat samen en stuurt het proces. Wat is er allemaal verteld? Waar zijn we nu? Wat moeten we als volgende doen?



# 3. Weerstand bij samenwerking

## Probleem

Samenwerking in complexe opgaven loopt vaak stroef als organisaties vast blijven zitten in hun eigen doelstellingen en werkwijzen. Mensen zijn vaak in de eerste plaats gericht op de doelen van hun eigen organisatie en kijken vanuit hun eigen taak en functie.

## Oplossing

Op zoek naar kwalitatieve interactie: een dialoog waarin mensen elkaar weer vinden als mens en niet alleen als vertegenwoordiger van een organisatie. Door het gebruiken van 'tussenruimtes' - een omgeving waar partijen kunnen ontmoeten en samenwerken - ontstaat ruimte om aan een gezamenlijk doel te werken.

## Tips en ervaringen van deelnemers aan de workshop

- Je weet niet, wat je niet weet. Vanuit je ivoren toren (lees: bureau) begrijp je het probleem niet goed genoeg om effectief te kunnen handelen.
- Blijf met elkaar in dialoog: als je weerstand merkt, spreek elkaar aan van mens tot mens.
- Ook al ben je het misschien niet eens over de eindbestemming: welke gezamenlijke volgende stap kun je toch samen maken?
- Door het patiëntperspectief te nemen – naast de patiënt te gaan staan – ga je breder kijken en krijg je herkenning. Zoom uit je eigen functie en kijk breder naar het vraagstuk als mens. Kijk wat de behoefte zou zijn als je zelf de patiënt was.



Arjan Meurs

## Verder lezen/ leren

1. [Volledige presentatie \(link\)](#)
2. Getouwtrek zonder bestek, Hans Joosse, Geert Teisman en Arwin van Buuren  
[Gratis te downloaden](#)
3. Cursus op maat: contacteer Arjan

### Contact

[info@revolutionairperspectief.nl](mailto:info@revolutionairperspectief.nl)



# De essentie

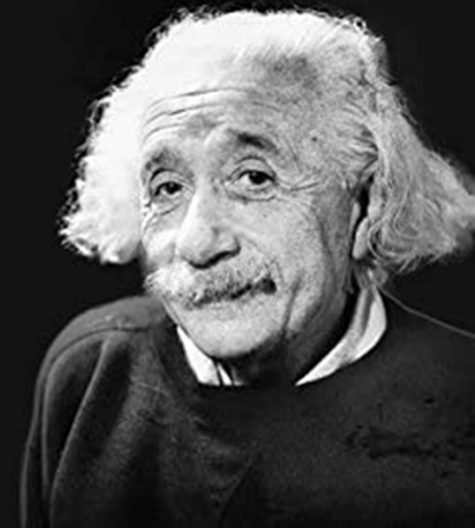
## Ontstijg je functie en werk samen als mens

Deze workshop, gebaseerd op de theorie van prof. dr. ing. Geert Teisman van de Erasmus Universiteit, geeft deelnemers een nieuw perspectief op samenwerking in complexe opgaven. Na het met elkaar eens worden over gezamenlijke (eind)doelen loopt samenwerking in complexe opgaven met enige regelmaat vast als besloten moet worden 'hoe' en 'wat' er moet gebeuren. Dan kun je weerstand ervaren. Hoe kom je samen dan toch weer een stap verder?

In deze workshops zijn verschillende handvatten gegeven om de dagelijkse – vaak beperkende – kaders- te overstijgen. De oplossing zit in het aangaan van **kwalitatieve interactie**. Waarbij we met elkaar – **mens tot mens** – aan het werk gaan: los van functies, los van organisatieverband. Merk je weerstand, dan kun je daar bewust bij stilstaan en geïnteresseerd bevragen. "Ik zie dit, leg eens uit, wat is je doel, wat zijn jouw kaders?" Ook helpt het om meer **naast elkaar te staan** en je samen te verplaatsen in de einddoelgroep (in ons geval de patiënt) voor herkenning. Het gebruik van **tussenruimtes** - zoals het NKC dat ook biedt – helpt ook om samenwerken constructiever te maken. Zo'n tussenruimte is een vrije omgeving waar partijen kunnen ontmoeten en samenwerken zonder beperkt te worden door formele structuren of belangen.

We cannot solve  
our problems with  
the same thinking  
we used when we  
created them.

ALBERT EINSTEIN



# 4. Denken als een kind bij complexiteit

## Probleem

**Terminale serieusheid.** We zitten soms vast in beperkingen door overmatige analyse, vastgeroeste denkpatronen, gebrek aan innovatie en creativiteitsblokkades. Ook maken we het elkaar soms simpelweg niet makkelijk. Zonde!

## Oplossing

Denk en kijk als een kind. Ga terug naar de essentie, breng een speelsheid in zonder onrecht te doen aan de ernst van het probleem. Zo creër je nieuwe inzichten en werk je samen oplossingsgericht - met een glimlach.

## Concreet geleerd

Je probleem zo eenvoudig beschrijven zodat een 10-jarige het begrijpt en het te vatten is in een tekening.

## Tips en ervaringen van deelnemers aan de workshop

1. Een hele goede manier om de complexiteit van vraagstukken af te pellen om het zo een stuk luchtiger te maken
2. Het helpt met het versimpelen van een vraagstuk en dat is eigenlijk hartstikke leuk. Het helpt je ook met testen of je het probleem zelf wel goed begrijpt en of je het ook goed aan anderen kan uitleggen
3. Daag jezelf uit want je kan dit met alle kinderen in je eigen omgeving doen. Ga dus denken als een kind!



Bas Warmerdam,  
Consulting Kids

## Verder lezen/ leren

- [Volledige presentatie \(link\)](#)
- Boek: [Kleine Consultants](#)
- Uitgebreide cursus: zie site

## Contact

[https://baswarmerdam.nl/ConsultingKids\\_NL](https://baswarmerdam.nl/ConsultingKids_NL)

Denken als een kind

# De essentie

If you can't solve a problem  
it's because you're playing by the rules

De methode is gebaseerd op het boek 'Kleine consultants' en laat deelnemers door de ogen van tienjarigen kijken naar organisatievraagstukken. Ongeacht complexiteit!

Je wordt uitgedaagd de complexiteit zo te vertalen, zodat zelfs de andere deelnemers, die verandert zijn in een klas vol tienjarigen, ermee aan de slag kunnen.

Het biedt een kennismaking met vier krachtige mechanismen die ook volwassenen weer helpen om meer als een kind te denken op het werk en handvatten om de methode morgen al toe te passen. Zelf of met je hele team op vraagstukken over verandering, strategie, samenwerking, innovatie, werkplezier, beleid en zelfs kwantummechanica.

Je krijgt daarnaast de sleutel in handen om thuis aan de slag te kunnen gaan met je eigen kleine consultants. Laat je tijdens het avondeten inspireren door je persoonlijke huiskamer- consultancybureau en creëer op een fijne wijze meer verbinding tussen werk en thuis.



## KLEINE CONSULTANTS

VERFRISSENDE DENKKRACHT VOOR  
GROTE ORGANISATIEVRAAGSTUKKEN

GEEN  
UITDAGING  
TE COMPLEX!

BAS WARMERDAM

Boom

# 5. Deep Democracy

## Probleem

**Onvoldoende inclusieve besluitvorming.** Dat betekent dat de minderheid en diversiteit onvoldoende worden gehoord en/of betrokken bij besluitvorming.

## Oplossing

Alle meningen tellen en dienen aan tafel te zitten. Verschillen in meningen worden niet vermeden, maar er wordt juist expliciet ruimte aan gegeven in een veilige omgeving.

## Concreet geleerd over samenwerken

**Ten Voeten gesprek** waarbij je zichtbaar maakt wie tegenover elkaar staan en waarbij je een stelling kunt onderbouwen en aanscherpen.

## Tips en ervaringen van deelnemers aan de workshop

1. Ga op zoek naar het minderheidsperspectief. Ook binnen het NKC, want dat kan zomaar eens doorslaggevend blijken.
2. Een onderdeel was het Gesprek Ten Voeten, waarbij stellingen werden gegeven en je bij of juist tegenover elkaar moest gaan staan. Door de minderheid te zien, maakt het gemakkelijker om hen te bevragen. Dit is een goede meerwaarde want geeft nuancering voor besluitvorming.
3. Les voor het gehele collectief: de grote partijen zijn vaak zichtbaar, terwijl de kleine partijen ook meegenomen moeten worden.



Wim Korving

## Verder lezen/ leren

- [Volledige presentatie \(link\)](#)
- Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid - Jitske Kramer
- Deep Democracy: Een levenswerk - Myrna Lewis
- Als alle stromen spreken - Sandra Bouckaert
- Now we're talking - Frank Weijers
- Conflict & Polarisatie
- Leidinggeven met Deep Democracy - Frank Weijers

## Contact

<https://wimkorving.com/>

# De essentie

## Maak het onzichtbare zichtbaar

Deep Democracy is een besluitvormings- en gesprekstechniek die zich richt op het meenemen van alle stemmen binnen een groep, inclusief minderheidsstandpunten. De kern van Deep Democracy is dat het niet alleen gaat om wat de meerderheid wil, maar dat ook de wijsheid en inzichten van minderheidsstandpunten actief worden betrokken in het proces om zo te komen tot inclusieve besluitvorming. Hierbij is het belangrijk dat conflicten worden omarmd, een open dialoog wordt aangegaan en we uitgaan van de collectieve wijsheid van de groep.

In de praktijk omvat het bijvoorbeeld stappen als het uitnodigen van mensen om afwijkende meningen te delen, het bewust aanmoedigen van meningsverschil en het gezamenlijk zoeken naar een oplossing die zo veel mogelijk mensen kunnen steunen.

### Uitgangspunten van Deep Democracy

- ▶ Niemand heeft monopolie op de waarheid
- ▶ We zijn er op uit om de relatie te verbeteren
- ▶ Ieder van ons is bereid om over zichzelf te leren
- ▶ Ieder van ons is zelf verantwoordelijk om zich vrijmoedig uit te spreken én we zijn samen verantwoordelijk voor het creëren van een klimaat waarin dat kan
- ▶ Iedereen is welkom maar niet elk gedrag



# Deel je ervaring



We zijn heel benieuwd. Wat ga je zeker meenemen? Pas je een inzicht al toe in je werk? Wat vind jij nou de beste tip? Of wat vind je nog lastig?

Stuur het ons toe! Wij vinden het leuk om van je te horen.

[INFO@NEDERLANDSKANKERCOLLECTIEF.NL](mailto:INFO@NEDERLANDSKANKERCOLLECTIEF.NL)