


TU mBA



Culturele diversiteit op de werkvloer
en een
inclusieve werkomgeving



Verantwoordingsdocument



Naam	Marem Kane 3387290 marem.kane@student.nhlstenden.com
Opleiding	Human Resource Management Academie IBA Studietoelichting 2022-2023
Uitgevende instantie	NHL Stenden Hogeschool Leeuwarden
Docent-begeleider	Janneke van Duuren jannekevanduuren@nhlstenden.com
Onderzoeksdocent	Djoerd Hiemstra djoerd.hiemstra@nhlstenden.com
HR-onderwerp	Culturele diversiteit op de werkvloer en een inclusieve werkomgeving
Uitvoerende organisatie	Team IB NHL Stenden Hogeschool locatie Leeuwarden en Emmen
Teamleiders IB	Marjolein Leezenberg Marjolein.leezenberg@nhlstenden.com Sander Elema Sander.elema@nhlstenden.com
Opdrachtgever	Tûmba, gevestigd te Leeuwarden
Praktijkbegeleider	Astrid Spoelstra Astrid@tumba.nl
Directrice	Mirka Antolovic mirka@tumba.nl
Datum	12 juni 2023

Voorstel ontwerpopdracht

Op basis van de conclusies en aanbevelingen kan er worden gewerkt aan een inclusieve werkomgeving binnen het team van IB van NHL Stenden Hogeschool. In het gesprek met de opdrachtgever zijn de resultaten, aanbevelingen en de voorstellen van de ontwerpopdracht(en) besproken. De teamleiders waren niet volledig verrast door de resultaten van de enquête en ervaringen van de teamleden. Uit het onderzoek blijkt dat teamleden positieve aspecten van culturele diversiteit ervaren zoals positief imago en sociale omgeving, maar er zijn nog uitdagingen op het gebied van Verandering in normen en waarden en Omgangsnormen met andere culturen. Hoewel teamleden erkennen dat culturele diversiteit verschillende ideeën en perspectieven en interculturele competenties kan bevorderen, is er ruimte voor verbetering in het stimuleren van open communicatie en het aanmoedigen van andere ideeën en perspectieven. Momenteel wordt er informeel gewerkt aan een inclusieve werkomgeving binnen het team van IB. Na het bespreken van alle aanbevelingen en ontwerpopdrachten uit het onderzoeksrapport, zijn er drie voorstellen die de opdrachtgever het meest aanspreekt. Op basis van deze drie voorstellen wordt er één prototype ontworpen.

Voorstellen

- Creëer een open en veilig klimaat waarin de meerwaarde van culturele diversiteit wordt gewaardeerd, gedeeld en benut. Stel gezamenlijke kernwaarden op of pas werkvormen toe om dit te bereiken en achterhaal wat deze betekenen voor het hele team.
- Erken dat verschillen mogen bestaan door van elkaar te leren zonder te oordelen en ze te zien als een positief effect van culturele diversiteit.
- Moedig discussie en uitwisselingen van diverse meningen op een formele wijze aan teamleden om verschillende ideeën en perspectieven te stimuleren. Dit door naar elkaar te luisteren, respect te tonen voor elkaars mening en constructieve discussies aan te gaan.
 - Teamleiders hebben hierin een cruciale rol in het creëren van een inclusieve werkomgeving door voorbeeldgedrag te tonen, diversiteit te omarmen en te stimuleren, en ruimte te bieden voor de ontwikkeling en groei van alle teamleden.

Inhoud

Gebruikershandleiding	5
Bijlage 1 Empathize Persona's	6
Bijlage 2 Define	9
Bijlage 3 Ideate: deskresearch en collage.....	10
Bijlage 4 Prototype 1	14
Bijlage 5 Test	37
Bijlage 6 Prototype 2	38
Bijlage 7 Waardering opdrachtgever.....	61

Gebruikershandleiding

Deze handleiding introduceert de werkvorm "Inclusive co-creation". Het is specifiek ontwikkeld voor het team van International Business, een Engelstalige opleiding van NHL Stenden op de locaties Leeuwarden en Emmen, bestaande uit 47 teamleden met diverse culturele achtergronden. De handleiding biedt een structuur voor de werkvorm, samen met praktische tips en adviezen. Het ondersteunt zowel de deelnemers als begeleiders met theoretische en praktische tools. De werkvorm richt zich op drie leerresultaten die voortkomen uit de aanbevelingen van het onderzoeksrapport, te vinden in de handleiding.

De werkvorm kan worden ingezet als onderdeel van teambuilding, diversiteitstraining of inclusieve workshops gericht op (culturele) diversiteit en het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. Het legt de nadruk op begrip, samenwerking en vertrouwen tussen teamleden. Deze werkvorm is geschikt voor teams die al bekend zijn met het onderwerp diversiteit en inclusie en verdere stappen willen zetten.

Hoe de werkvorm in zijn werk gaat en welke stappen hierbij aanbod komen staat uitgebreid in de handleiding beschreven. Zie hiervoor paragraaf 'Hoe het werkt', of het stappenplan in bijlage 4.

De onderdelen die in de handleiding aanbod komen zijn:

- Wat houdt Deep Democracy in en hoe kun je dit toepassen?
- Hoe werkt de werkvorm Inclusive Co-Creation?
- Hoe kun je als deelnemer zorgen voor de juiste mindset tijdens de werkvorm?
- Tips voor begeleiders: hoe kun je de gesprekken effectief begeleiden en een omgeving creëren waarin alle teamleden zich gehoord voelen?



Bijlage 1 Empathize Persona's

Uitleg stap

Er is gekozen om persona's te maken van de verschillende rollen binnen het team van IB. Met deze fictieve persona's is in kaart gebracht wie de gebruikers zijn en wat hun behoeftes zijn.



In gesprek met docent, Malik

Kun je wat meer over jezelf vertellen?

Mijn naam is Malik, ik ben 43 jaar oud en kom uit Zimbabwe. Ik woon nu al twee jaar in Nederland voor mijn werk, samen met mijn vrouw en kinderen. Ik spreek geen Nederlands, maar wel Engels. Mijn verwachtingen van Nederland waren heel anders. Hoewel ik op sommige gebieden positief verrast ben, had ik gehoopt en gedacht dat ik me hier sneller thuis zou voelen. Ik merk dat mensen niet altijd begripvol zijn naar mijn vrouw en kinderen toe. Daarnaast heb ik gemerkt dat Nederlanders niet altijd openstaan voor mensen met een andere etnische achtergrond.

Wat doe je voor werk?

Sinds twee jaar ben ik werkzaam bij NHL Stenden in de opleiding International Business als docent Marketing & Sales. Ik ga met veel plezier naar mijn werk, voornamelijk vanwege de geweldige collega's die ik heb. Ze hebben me goed opgenomen in het team en dit heeft enorm geholpen bij mijn integratie. Ik voel me welkom, omdat er meerdere collega's zijn die ook vanuit het buitenland naar Nederland zijn gekomen voor hun werk. Hierdoor ben ik niet de enige en dit geldt ook voor de internationale studenten. Het feit dat ik me begrepen voel, is erg belangrijk voor mij.

Zijn er andere dingen waar je je zorgen over maakt?

Met betrekking tot culturele achtergronden is er binnen ons team een grote diversiteit. Echter, ik merk persoonlijk dat er soms collega's zijn die elkaar niet altijd even goed begrijpen, waarbij culturele verschillen vaak een rol spelen. Onlangs had ik bijvoorbeeld een gesprek over mijn studenten en gaf ik aan dat het voor mij belangrijk is dat ze me aanspreken met mijn achternaam, omdat dit in mijn geboorteland een teken van respect is. Mijn collega keek me echter verward aan, omdat dit voor hem/haar niet bekend was.

Wat zou je voor de toekomst willen?

Het zou voor mij persoonlijk prettig zijn om met mijn collega's te kunnen praten over culturele verschillen. Ik vind het belangrijk dat we niet altijd hetzelfde standpunt hoeven te hebben, maar wel elkaars achtergrond kunnen begrijpen. Ik zie het namelijk als een meerwaarde dat we allemaal zo verschillend zijn en juist van elkaar kunnen leren.



In gesprek met teamleider, Brecht

Kun je wat meer over jezelf vertellen?

Mijn naam is Brecht, ik ben 38 jaar oud en ik woon samen met mijn kind in Leeuwarden. In mijn vrije tijd geniet ik ervan om in de tuin te werken en ga ik graag op vakantie met mijn vriendinnen. Ik ben dol op sociale activiteiten zoals netwerken en ik vind het leuk om mensen te helpen en te inspireren.

Wat doe je voor werk?

Sinds één jaar werk ik als teamleider bij NHL Stenden binnen de opleiding International Business. Voordat ik hier kwam, had ik verschillende functies in het onderwijs. Het is voor mij een nieuwe ervaring om te werken met een cultureel divers team. Ik voel een intrinsieke motivatie om me bezig te houden met onderwerpen zoals diversiteit en inclusie. Op dit moment gebeurt dit op informele wijze. Ik ben me ervan bewust dat ik een cruciale rol heb in het creëren van een inclusieve werkomgeving. Dit doe ik door het tonen van voorbeeldgedrag, het omarmen en stimuleren van diversiteit, en het bieden van ruimte voor de ontwikkeling en groei van alle teamleden.

Zijn er dingen waar je je zorgen over maakt?

Als teamleider ben ik me bewust van de verschillen die culturele diversiteit met zich meebrengt en houd ik daar rekening mee. Ik zie echter vooral de meerwaarde van onze diverse samenstelling en werk graag met mensen uit verschillende achtergronden. Hoewel het soms uitdagend kan zijn, probeer ik rekening te houden met de behoeften, ideeën en perspectieven van iedereen in het team. Mijn doel is om niemand uit te sluiten en ik doe mijn best om dit te voorkomen.

Wat zou je voor de toekomst willen?

Als teamleider zou ik graag meer tools en richtlijnen willen hebben om effectief leiding te geven aan culturele verschillen, en om een veilige en open werkomgeving te bevorderen. Ik wil graag ruimte bieden aan alle teamleden om hun ideeën en perspectieven te delen en aan te moedigen. Daarnaast ben ik geïnteresseerd in het begrijpen van de kernwaarden die voor mijn teamleden belangrijk zijn en wat deze waarden voor hen betekenen. Deze inzichten zullen me helpen om een inclusieve en ondersteunende werkomgeving te creëren.





In gesprek met stafmedewerker, Antoni

Kun je wat meer over jezelf vertellen?

Mijn naam is Antoni, ik ben 57 jaar oud en oorspronkelijk afkomstig uit Spanje. Ik woon al meer dan 20 jaar in Nederland, samen met mijn partner en onze hond. Ik zet me actief in voor de LHBTQ+ gemeenschap in Friesland, door bewustwording te creëren binnen de hogeschool en de gemeente. In mijn vrije tijd geniet ik van het lezen van boeken en reizen we de hele wereld rond met mijn partner.

Wat doe je voor werk?

Ik werk al meer dan 10 jaar bij NHL Stenden en heb verschillende functies bekleed. Momenteel werk ik al ongeveer 2 jaar als stafmedewerker bij de opleiding International Business. Door mijn jarenlange werkervaring bij de hogeschool heb ik veel kennis en ervaring opgebouwd met betrekking tot de organisatiecultuur. Ik merk positieve veranderingen binnen de organisatie, zoals meer focus op diversiteit en inclusie. In mijn team komen mensen van verschillende culturen samen, waardoor ik me erg op mijn gemak voel. Mijn collega's zijn erg vriendelijk en behulpzaam.

Zijn er dingen waar je je zorgen over maakt?

Hoewel er positieve veranderingen binnen de organisatie plaatsvinden, merk ik dat het bestuur en de teamleiders ons hierin nog niet volledig ondersteunen. Het initiatief voor diversiteit en inclusie komt voornamelijk vanuit het team zelf en wordt niet zozeer gestimuleerd vanuit de top. Daarnaast zijn er meerdere trainingen beschikbaar via My-Academy, waar nog niet alle collega's gebruik van hebben gemaakt. Het zou het team ten goede komen als meer collega's deelnemen aan dit soort trainingen. Hierdoor kunnen interculturele vaardigheden worden ontwikkeld en kunnen we openstaan voor verschillende perspectieven en invalshoeken. Ook zie ik graag dat de teamleiders hier meer initiatief in neemt.

Wat zou je voor de toekomst willen?

Ik zou graag meer ondersteuning willen ontvangen vanuit het bestuur en de teamleiders, zodat ik samen met mijn collega's kan leren over elkaars verschillen. Ik geloof dat er veel potentieel wijsheid schuilt in het begrijpen en waarderen van deze verschillen. Het zou ons als team nog sterker maken dan we nu al zijn.



Bijlage 2 Define

Uitleg stap

In deze stap wordt richting gegeven aan het ontwerpproces aan de hand van een POV-statement. Na het opstellen van persona's en gesprekken met de opdrachtgever is de keuze gevallen op de richting:

POV-statement

Teamleden van de opleiding International Business hebben **behoefte** aan formele ondersteuning bij het stimuleren van open communicatie, het creëren van een veilig klimaat en het aanmoedigen van diverse perspectieven en ideeën, **omdat** dit essentieel is voor het creëren van een inclusieve werkomgeving.



Bijlage 3 Ideate: deskresearch en collage

Uitleg stap

In deze stap is deskresearch uitgevoerd naar bestaande ontwerpen en oplossingen voor de ontwerpopdracht. De behoefte van het team is open communicatie en een veilig klimaat, waarin de meerwaarde van diversiteit op de werkvloer wordt gewaardeerd, gedeeld en benut. Dit instrument moet een strategie/techniek bevatten die dit stimuleert en op een formele wijze verschillende ideeën en perspectieven aanmoedigen. Daarnaast willen ze graag een praktisch instrument dat de betekenis achter de eerder vastgestelde kernwaarden achterhaalt. "Wat is de lading achter de kernwaarden diversiteit en inclusie voor ons als team?" - aldus de opdrachtgever. De richting die de opdrachtgever heeft aangegeven, de persona's en de POV-statement, hebben bepaald welke strategieën in deze stap zijn onderzocht. In de onderstaande lijst staan bronnen die hebben geleid tot het uiteindelijke ontwerp. Er is voornamelijk gezocht naar instrumenten, infosheets, werkwijzen en rapportages. Deze bronnen bieden inspiratie en innovatie voor het stimuleren van het creatieve proces in de ideate-fase. Na het verzamelen van de bronnen is er een collage gemaakt waarin de richting van het eerste prototype wordt gekozen.

Ideeën/ bronnen kaartenbak

Diversiteitstraining die aansluit op de praktijkvraag, leerbehoeften en zorgen van de deelnemers. Leren van elkaar en diversiteit in de groep wordt benut.	van Berkel, M. (2020a). <i>Sleutelmomenten inzichten en interventies met impact voor diversiteit & inclusie</i> . Talent naar de Top.
Inclusief co-creëren: door samen ideeën te bepalen, te beslissen en uit te werken d.m.v. een inclusieve aanpak.	van Beukesom, M. M., & Venderbos, J. (2022). Inclusief co-creëren: Infosheet. In <i>Pharos</i> . Pharos, Expertise centrum gezondheidsverschillen.
Deep Democracy: Gesprekstechniek voor een nieuwe kijk op besluitvorming en groepsdynamiek binnen groepen met uiteenlopende diversiteit.	Deep Democracy. (2021, 9 november). <i>Basis gespreksmodel: zó werkt de Lewis-methode Deep Democracy</i> . https://deepdemocracy.nl/expertises/basis-gespreksmodel/
Deep Democracy: De groep als ijsberg zien, een metafoor in de psychologie om naar de groep als geheel te kijken.	Deep Democracy. (2021b, november 9). <i>Groep als ijsberg gesprekstechniek Deep Democracy</i> . https://deepdemocracy.nl/expertises/de-groep-als-ijsberg/
Deep Democracy: Voor besluitvorming die door de hele groep gedragen worden en zorgt dat alle standpunten aan bod komen.	van Weert, R. (z.d.). <i>Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid</i> .
Deep Democracy: illustraties en theorie om te leren, groeien en denken in nieuwe manieren.	Agerbeck, B., Bradd, S., Bird, K., & Shepherd, J. (z.d.). <i>Drawn Together Through Visual Practice</i> .
Socratische gesprekstechnieken: ontwikkelen van een vragende houding en het stellen van goede vragen.	Wiss, E. (2020). <i>Socrates op sneakers. Praktische gids voor het stellen van goede vragen</i> .



Kernwaarden: Creëren van een emotionele veilige werkomgeving a.d.h.v. sociale waarden met tips en adviezen voor het opstellen van deze waarden.	Van Der Meulen, R. (2019, 29 september). <i>Heb jij een emotioneel veilige werkomgeving? Laat je medewerkers floreren! - HR & Communicatie</i> . HR & Communicatie. https://hr-communicatie.nl/blog/heb-jij-een-emotioneel-veilige-werkomgeving-laat-je-medewerkers-floreren/
Kernwaarden: Het opstellen van teamnormen en waarden voor het ontwikkelen van saamhorigheid en teamontwikkeling	Webba. (z.d.). <i>Teamnormen en teamwaarden ontwikkelen: voorbeelden</i> . De Steven training coaching outplacement. https://www.desteven.nl/team-organisatie/teamontwikkeling/teamnormen-teamwaarden
Werkvorm: Communiceren in cirkels en ervaren hoe we communiceren door verschillende opdrachten	van den Ouden, L. (2016). <i>Werkvormenboek 100 werkvormen om iedere bijeenkomst tot een succes te maken: Alles begint met een 'open mind'</i> .
Werkvorm: Manier waarop inclusiedialoog in een team kan worden ingezet om te bespreken waar je als team voor wil staan op het gebied van Diversiteit en inclusie.	Onbepaalde Denkers. (z.d.). <i>Samen werken aan inclusie, inclusiedialoog: Facilitatorshandleiding</i> .
Werkvorm: Tafelgesprekken, voor discussie en gesprek.	Anne-Marie. (2019). <i>90 werkvormen voor de perfecte zakelijke bijeenkomst</i> . Foncc.nl.
Werkvorm: Professioneel begeleiden van groepen en het ontstaan van groepsdynamica, de basis en het proces van communicatie	Remmerswaal, J., & Leijenhorst, B. (z.d.). <i>Groepsdynamica, de basis : Professioneel begeleiden van groepen</i> . Boom.
Werkvorm: Inclusief leiderschap van Jam Cirkels, indringende simulaties, reflectie opdrachten en praktische vaardigheden voor inclusief leiderschap en het verder brengen van diversiteit en inclusie in de werkcontext	<i>Handreiking Trainingswijzer Diversiteit en Inclusie: Voor non-profit sector</i> . (2022). Code Diversiteit & Inclusie.
Inclusief leiderschap: tien belangrijke aandachtspunten voor inclusief leiderschap, Human Dimensions	Kramer, J. (2019). <i>Jam cultures. Over inclusie, macht en verschil</i> .
Werkvorm: Arenagesprek, in gesprek over ervaringen, met gevolg meer betrokkenheid en commitment. Voor het realiseren van verbeteringen. Luisteren is de basis van deze werkvorm. Waardoor medewerkers van elkaars beleving leren.	<i>Inzicht in (ervaren) kwaliteit : 14 werkwijzen & instrumenten</i> . (z.d.). <i>Waardigheid en Trots</i> .
Werkvormen: communicatieve uitwisselingen, gericht op het vergroten van begrip en respect voor verschillen	Ravenstein, I., & Kok, G. (2019). <i>Aan de slag met diversiteit: Whitepaper</i> . Involve.
Werkvorm: Waarden en Normen spel	Gerrickens, P., Verstege, M., & van Dun, Z. (z.d.). <i>Handleiding Waarden- en Normenspel</i> .
Werkvorm: Dilemma Game, a conversation starter that encourages us to consider, choose and defend alternative courses of action.	Utrecht University. (z.d.). <i>Dilemma Game: Equality, Diversity & Inclusion</i> .



Collage

Aan de hand van een collage is de richting gekozen voor het eerste prototype. Het ontwerp wordt een werkvorm waarin de keuze is gevallen op een combinatie van een aantal (gespreks-)technieken en werkvormen. Hieronder lees je welke en waarom:

Deep Democracy

Voor het creëren van een open en veilig klimaat waarin de meerwaarde van (culturele) diversiteit wordt gewaardeerd, gedeeld en benut. Dit door te achterhalen wat de betekenis is van de samengestelde kernwaarden van het team IB. Door het toepassen van deze werkvorm worden alle perspectieven, ideeën en behoeften van elk individu binnen de groep gedeeld, aan de hand van een aantal stappen. Waarin ook de stem van de minderheid wordt meegenomen in de besluitvorming

Arena-gesprek

Voor het delen van ervaringen en het realiseren van verbeteringen, met betrokkenheid en commitment van de deelnemers. Hierdoor leren deelnemers om met elkaars beleving leren om te gaan en open te staan voor verschillende ideeën, perspectieven en invalshoeken. Met de vaardigheid luisteren als basis.

Socratische gesprekstechnieken

Voor deelnemers bij het voeren van constructieve discussies en het openstaan voor andere perspectieven, ideeën en invalshoeken. Waarbij deelnemers erkennen dat verschillen mogen bestaan door te luisteren, van elkaar te leren zonder te oordelen en verschillen te zien als een positief effect van diversiteit.

Inclusief leiderschap

Voor het begeleiden van gesprekken binnen de werkvorm en techniek Deep Democracy a.d.h.v. belangrijke aandachtspunten. Waarbij de teamleiders discussie en uitwisselingen van diverse meningen op een formele wijze aanmoedigen aan teamleden om verschillende ideeën en perspectieven te stimuleren. Dit door naar elkaar te luisteren, respect te tonen en constructieve discussies aan te gaan. Teamleiders hebben een cruciale rol in het creëren van een inclusieve werkomgeving door voorbeeldgedrag te tonen, diversiteit te omarmen en te stimuleren, en ruimte te bieden voor de ontwikkeling en groei van alle teamleden.



TOEPASSINGEN

- ✓ Deep democracy
- ✓ Arena-gesprek
- ✓ Kernwaarden
- ✓ Inclusief Leiderschap
- ✓ Socratische houding

"I am in the collective and the collective is in me" – Deep Democracy

meedoen, meepraten, meebeslissen #jijhoorterbij

INCLUSIVE CO-CREATION

Een praktische handreiking bij het organiseren en begeleiden van de werkvorm Inclusive co-creation.

doel

For collectively creating meaning around (cultural) diversity and an inclusive work environment

De juiste mindset

Versillen mogen bestaan door te luisteren, van elkaar te leren zonder te oordelen en verschillen te zien als een positief effect van diversiteit.

DIVERSITEIT OMARMEN



BRAINSTORM

ARENA-GESPREK

TOEBEHOREN & AUTHENTICITEIT



OPEN COMMUNICATIE & VEILIG KLIMAAT

Het delen van veiligheidsprincipes, toepassen van socratische houding en inclusief leiderschap

STIMULEREN VAN VERSCHILLENDE IDEEËN EN PERSPECTIEVEN

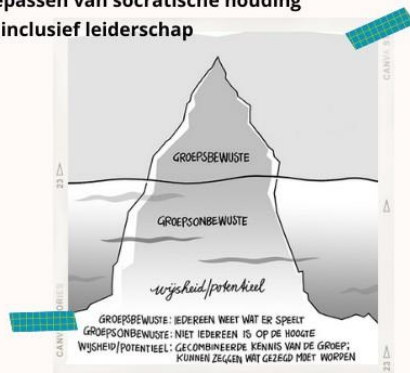
teamleider

Moedig discussie en uitwisselingen van diverse meningen op een **formele** wijze aan teamleden om verschillende ideeën en perspectieven te stimuleren.

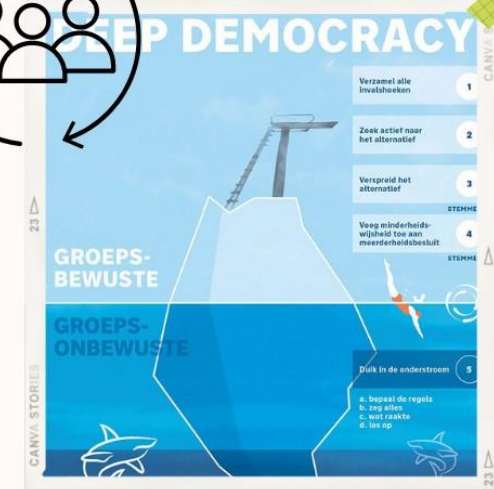
Deep Democracy

Beteken is van samengestelde kernwaarden achterhalen. Ook de stem van de minderheid wordt meegenomen in de besluitvorming.

GROEPSBEWUSTZIJN



WIJSHEID & POTENTIEEL

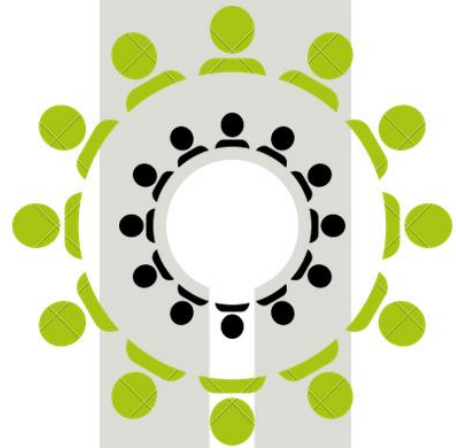


DIVERSITEIT & INCLUSIE



Inclusive co-creation

Deep democracy



INCLUSIVE CO-CREATION

For collectively creating meaning around (cultural) diversity and an inclusive work environment



"I am in the collective and the collective is in me" – Deep Democracy

This metaphor suggests a deep sense of connection and identity between oneself and the group. It implies that one's identity, thoughts, and experiences are intertwined with the collective identity and dynamics of the group. It reflects a strong sense of belonging, shared values, and a mutual influence between the individual and the group.

Handreiking Work method Inclusive co-creation

Een praktische handreiking bij het organiseren, deelnemen en begeleiden van de werkvorm Inclusive co-creation.

Deze publicatie is een uitgave mogelijk gemaakt door **Tumba** in opdracht voor het team **International Business**, NHL Stenden Hogeschool

Jaar 2023

Auteur

Marem Kane, student B Human Resource Management

INHOUD

INLEIDING	17
DOEL	17
WERKVORM INCLUSIVE CO-CREATION	18
Wat is Deep Democracy?	18
Hoe het werkt	18
Vorbereiding	19
INCLUSIVE CO-CREATION WERKWIJZE	21
Zoek naar het alternatief	22
Wisselen	22
Stemmen	22
Voeg wijsheid minderheid toe	23
Duik in de onderstroom	23
Check-out	24
BIJLAGE 1 INCLUSIEVE KERNWAARDEN	25
BIJLAGE 2 SOCRATISCHE GESPREKSTECHNIEKEN	26
Jouw rol als deelnemer	26
1. Ontwikkel een socratische houding	26
2. Verwonder je	26
3. Ga kwetsbaarheid en ongemak aan	27
4. Nieuwe inzichten op doen	27
5. Blijf bij het verhaal van de ander	27
6. Vertraag	27
BIJLAGE 3 INCLUSIEF LEIDERSCHAP	28
Jouw rol als begeleider	28
1. Cohesie bevorderen	28
2. Creating space: waarin spanningen zich kunnen oplossen	28
3. Verschillende standpunten en perspectieven	29
4. Holding space: extra aandacht op speciale momenten	30
BIJLAGE 4 STAPPENPLAN WERKVORM	31
Vorbereiding	31
Tijdens	31
Afronding	35
Bibliografie	36

INLEIDING

Deze handreiking legt de werkvorm Inclusieve co-creation uit. Het is ontwikkeld voor het team van International Business, een Engelstalige opleiding van NHL Stenden op de locaties Leeuwarden en Emmen, bestaande uit 47 teamleden. Dit is een team waar verschillende culturen elkaar ontmoeten. Een grotere diversiteit in een groep vraagt om uitnodiging en uitdaging om elkaar op de grens te ontmoeten, waar verschillende belangen samenkomen en co-creatie ontstaat.

Deze handreiking bevat de structuur van de werkvorm, samen met tips en adviezen die kunnen worden gebruikt. Het biedt zowel theoretische als praktische hulpmiddelen om de deelname en de begeleiding van de werkvorm te ondersteunen. De werkvorm bevat drie leerresultaten die voortkomen uit de aanbevelingen van het onderzoeksrapport:

- Creëer een open en veilig klimaat waarin de meerwaarde van culturele diversiteit wordt gewaardeerd en gedeeld. Stel gezamenlijke kernwaarden op of pas werkvormen toe om dit te bereiken en achterhaal wat deze betekenen voor het hele team.
- Erken dat verschillen mogen bestaan door van elkaar te leren zonder te oordelen en ze te zien als een positief effect van culturele diversiteit.
- Moedig discussie en uitwisselingen van diverse meningen op een formele wijze aan teamleden om verschillende ideeën en perspectieven te stimuleren. Dit door naar elkaar te luisteren, respect te tonen voor elkaars mening en constructieve discussies aan te gaan.
 - Teamleiders hebben hierin een cruciale rol in het creëren van een inclusieve werkomgeving door voorbeeldgedrag te tonen, diversiteit te omarmen en te stimuleren, en ruimte te bieden voor de ontwikkeling en groei van alle teamleden.

Deze werkvorm kan onderdeel zijn van een teambuildingsactiviteit, diversiteitstraining of inclusieve workshop die gericht is op (culturele) diversiteit en het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. Waar begrip, samenwerking en vertrouwen tussen teamleden centraal staat. Deze werkvorm kan goed worden ingezet als een team al bekend is met het onderwerp diversiteit en inclusie en hier verdere stappen in wil maken.

De onderdelen die in de handreiking aanbod komen zijn:

- Wat houdt Deep Democracy in en hoe kun je dit toepassen?
- Hoe werkt de werkvorm Inclusive Co-Creation?
- Hoe kun je als deelnemer zorgen voor de juiste mindset tijdens de werkvorm?
- Tips voor begeleiders: hoe kun je de gesprekken effectief begeleiden en een omgeving creëren waarin alle teamleden zich gehoord voelen?

DOEL

Het primaire doel van deze handreiking is om een open en veilig klimaat te bevorderen voor alle teamleden, waarin de meerwaarde van (culturele) diversiteit op de werkplek wordt gewaardeerd, gedeeld en benut. Het stimuleert open communicatie en moedigt het gebruik van strategieën aan om op formele wijze verschillende ideeën en perspectieven aan te moedigen. Door bewust groepsbetekenis te geven aan kernwaarden en alle ideeën en perspectieven te integreren, kan een productievere en inclusievere omgeving ontstaan.



WERKVORM

INCLUSIVE CO-CREATION

Leerresultaat 1 De teamleden...

...creëren een open en veilig klimaat waarin de meerwaarde van (culturele) diversiteit wordt gewaardeerd, gedeeld en benut. Dit door het stellen gezamenlijke kernwaarden, te achterhalen wat deze betekenen voor het hele team en passen de werkvorm toe om dit te bereiken.

Wat is Deep Democracy?

Deep Democracy is een methode die in de jaren negentig is ontwikkeld door Myrna Lewis in het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven. Het is een praktisch instrument dat alle perspectieven benut en een nieuwe benadering biedt voor besluitvorming en conflictoplossing in diverse groepen. Met behulp van vijf stappen wordt het minderheidsstandpunt meegenomen in het meerderheidsbesluit en worden zowel de rationele als emotionele aspecten van het groepsbesluitvormingsproces gebruikt.

Deep Democracy maakt gebruik van de ijsbergmetafoor om naar de groepsdynamiek als geheel te kijken. Boven de waterlijn bevindt zich het bewuste gedrag waar we ons van bewust zijn; iedereen is op de hoogte van wat er speelt. Onder de waterlijn bevindt zich echter het onbewuste, waarvan niet iedereen op de hoogte is.

Elk individu in een team draagt zijn eigen gedragingen, gedachten, patronen en ervaringen bij, die samen het team vormen. Dit vormt de unieke dynamiek van het team. Alles wat iedereen inbrengt, maakt deel uit van het groepsbewustzijn. De achtergrond, cultuur, talenten en gedragingen van elk individu vormen gezamenlijk het DNA van de groep. Het potentieel van het team komt voort uit deze collectieve mogelijkheden. Dit wordt ook wel wijsheid of potentieel genoemd (zie fig. 1): de gecombineerde kennis van de groep en het vermogen om te zeggen wat er gezegd moet worden.

Elke individuele vraag, idee, mening of behoefte vertegenwoordigt iets van de groep. Door deze uit te spreken, wordt het bewustzijn van de groep vergroot (Deepdemocracy, sd).

Hoe het werkt

Met behulp van de werkvorm Inclusive co-creation streven we ernaar om in samenwerking de groepsbetekenis van een kernwaarde te achterhalen. Dit doen we door middel van het delen van meningen, ideeën en behoeften van elk individu binnen de groep, aan de hand van een aantal stappen. Bijvoorbeeld, de kernwaarde respect krijgt een hierdoor een bewuste groepsbetekenis. Door naar elkaar te luisteren, normen vast te stellen en ruimte te geven aan onuitgesproken zaken, kunnen gezamenlijke overtuigingen worden herkend en erkend. Dit bevordert een gevoel van saamhorigheid en verbondenheid (Deepdemocracy, sd).

Binnen de werkvorm maken we gebruik van de 5 stappen binnen Deep Democracy, zoals hieronder beschreven. Deze stappen leiden tot een inclusieve besluitvorming, waarbij ook de stem van de minderheid wordt gehoord en meegenomen in het meerderheidsbesluit (Deepdemocracy, sd). Deze werkvorm kan je toepassen voor het achterhalen van meerdere kernwaarden. Hierbij moet je wel rekening houden dat hierdoor de sessie langer duur. Je kunt het ook in meerdere ochtenden of middagen los van elkaar inplannen. Hoe vaker je de methode beoefend met het team, des te makkelijker en sneller het zal gaan.





Vorbereiding

Stel vooraf de belangrijkste kernwaarde van het team vast. Voor inspiratie, zie bijlage 1: Inclusieve kernwaarden. Je kunt dit doen aan de hand van een enquête waarin je deze kernwaarden als opties aanbiedt. De kernwaarde met de meeste stemmen worden geselecteerd. Voordat jullie als team samenkomen, is het belangrijk dat elk teamlid zijn/haar persoonlijke betekenis over de kernwaarde in een paar zinnen formuleert. Geef alle teamleden de opdracht dit te doen via e-mail of tijdens een teamoverleg. Door hen hier van tevoren over na te laten denken, kan tijdens de werkvorm veel tijd worden bespaard. Mocht het team moeite hebben met het formuleren van de betekenis, dan kunnen de volgende voorbeelden als begeleiding worden gebruikt (van der Meulen, 2019):

1. Hoe voelt **DIVERSITEIT** voor mij?
2. Hoe ziet **DIVERSITEIT** er voor mij uit?
3. Hoe klinkt **DIVERSITEIT** voor mij?

DIVERSITEIT voelt als... thuiskomen en een fijne sfeer in het team.

DIVERSITEIT ziet er uit als... een groep mensen met verschillende achtergronden.

DIVERSITEIT klinkt als... luisteren naar ieders perspectief zonder te oordelen.

De duur van de werkvorm Inclusive co-creation is afhankelijk van de groepsgroote, maar reken op een hele ochtend of middag. In deze handreiking is er rekening gehouden met een team van 20 medewerkers. Je hebt nodig; een ruimte groot genoeg voor 20 stoelen, 4 grote vellen papier en pennen/stiften, de belangrijkste kernwaarde van het team (deze moeten vooraf bepaald worden, zie voor inspiratie bijlage 1: inclusieve kernwaarden) en minimaal één begeleider. Zie bijlage 4 voor stappenplan werkvorm.

Aan de deelnemers*

Het delen van meningen, ideeën en invalshoeken vraagt om een onbevooroordeelde en luisterende houding. Voor tips en adviezen: Bijlage 2 Socratische gesprekstechnieken (Wiss, 2020). Deel deze tips vooraf met de deelnemers, bijvoorbeeld in een uitnodigingsmail, zodat de kans dat het gesprek goed verloopt groter wordt. In het kort:

1. Ontwikkel een socratische houding
2. Verwonder je
3. Ga kwetsbaarheid en ongemak aan
4. Doe nieuwe inzichten op
5. Blijf bij het verhaal van de ander
6. Vertraag

Aan de begeleiders*

Voor tips en adviezen: Bijlage 3 Inclusief leiderschap (Deepdemocracy, sd). Deze tips zijn er voor de begeleiders van de gesprekken. Lees deze goed door in de voorbereiding naar de werkvorm en houd zo nodig bij de hand tijdens de werkvorm.



In het kort:

1. Bevorder de groepscohesie binnen het team
2. Creëer ruimte voor verschil, dialoog en debat
3. Zorg ervoor dat tijdens de gesprekken alle verschillende standpunten en perspectieven worden meegenomen, ook die van de minderheidsgroep
4. Geef ruimte aan wat er speelt

Het is verstandig om vooraf aan de gesprekken **veiligheidsprincipes** af te spreken:

1. Niemand heeft monopolie op de waarheid
2. We doen dit om te relatie te versterken/verdiepen
3. We zijn bereid te leren over onszelf en anderen (Deepdemocracy, sd).

Wanneer alle voorbereidingen zijn getroffen, kan de werkvorm plaatsvinden.



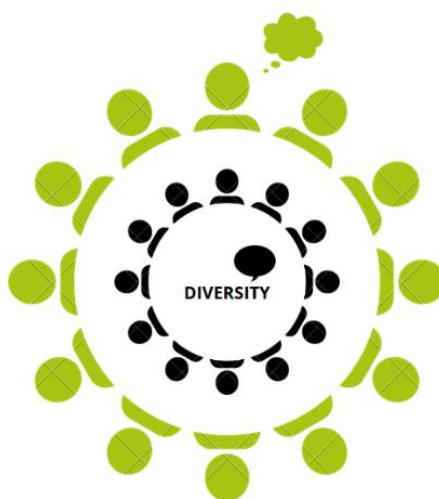
INCLUSIVE CO-CREATION

WERKWIJZE

Om tot een bewuste groepsbetekenis te komen voor de gekozen kernwaarde, worden er 11 stappen gehanteerd. Hieronder worden de handelingen per stap uitgelegd.

Verzamel invalshoeken

Stap 1 Verdeel de deelnemers in twee groepen. Vorm twee kringen, een binnenste en een buitenste kring, zie figuur 2. Groepsformatie. In deze stap is het aan de buitenste kring om te observeren en goed te luisteren naar wat er gezegd wordt door de binnenste kring.



Figuur 2. Groepsformatie

Stap 2 De binnenste kring legt de vooraf geformuleerde betekenissen in het midden van de kring bij de kernwaarde, zodat deze goed leesbaar is voor iedereen.

Stap 3 Nodig de binnenste kring uit om zijn of haar mening, idee en invalshoek over de voorgelegde kernwaarde te delen met de groep. Bijvoorbeeld kernwaarde **DIVERSITEIT**. Laat elke deelnemer van de binnenste kring aan het woord, voordat men reageert op elkaar. Als iedereen zijn/haar betekenis heeft kunnen delen, gaat de binnenste kring hierover in gesprek.

Let op! In deze gesprekken is het belangrijk dat we open staan voor verschillende invalshoeken. En te erkennen dat verschillen mogen bestaan door van elkaar te leren zonder te oordelen en ze te zien als een positief effect van diversiteit. **Zie bijlage 2 Socratische gesprekstechnieken.**

Stap 4 Haal vervolgens de rode draad uit de verschillende betekenissen. Formuleer gezamenlijk een groepsbetekenis aan de kernwaarde. De begeleider schrijft deze op een vel papier.

Let op! Als begeleider van de gesprekken tussen de deelnemers heb je een belangrijke rol. Tijdens de werkvorm, is het van belang dat je als begeleider de gesprekken zo goed mogelijk begeleid en de juiste vragen stelt. **Zie bijlage 3 Inclusief Leiderschap.**

Zoek naar het alternatief



Stap 5 Wanneer de binnenste kring klaar is met hun dialoog en een groepsbetekenis heeft geformuleerd, is het de beurt aan de buitenste kring om actief op zoek te gaan naar de stem van de minderheid, afwijkende meningen, ideeën en invalshoeken. Laat elke deelnemer van de buitenste kring aan het woord komen in deze stap. Ze hebben goed geluisterd naar wat er is gezegd...

Heeft iemand in de binnenste kring iets heel anders gezegd dan de meeste anderen en welke uitspraken zijn niet meegenomen in het groepsbesluit?

De begeleider schrijft alle alternatieve invalshoeken die niet zijn meegenomen in de groepsbetekenis van de binnenste kring op een vel papier.

Wisselen

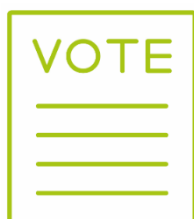


Stap 6 De teamleden van de buitenste kring gaan nu wisselen met de binnenste kring en doen vervolgens hetzelfde als wat de eerste groep in **stap 2 t/m 4** uitvoerde.

Stap 7 Nu is het aan de buitenste kring om op zoek te gaan naar het alternatief van de binnenste kring. Herhaal **stap 5**.

De begeleider schrijft alle alternatieve invalshoeken die niet zijn meegenomen in de groepsbetekenis op een vel papier.

Stemmen



Stap 8 Nu beide groepen los van elkaar een groepsbetekenis en de alternatieve invalshoeken hebben geformuleerd, vraagt de begeleider wie zich herkent of kan verbinden met de groepsbetekenis of alternatief. Doe dit door op elk vel de stemmen te turven en hierbij de vraag te stellen:

Wie heeft een vergelijkbare betekenis aan deze kernwaarde of alternatieve invalshoek?

Bij een unanieme meerderheid, is de betekenis achter de kernwaarde voor het team bepaald. Wanneer er een heel verdeelde stemming is, vraag je iedereen goed en helder te lobbyen voor zijn of haar keuze om zo de groepsbetekenis helder te krijgen. Houd er rekening mee dat een groepsbetekenis ook een combinatie kan zijn van verschillende betekenissen. Wanneer er een duidelijke meerderheid is, ga je naar **stap 9**.

Let op! Wanneer iemand op deze vraag een nieuw perspectief inbrengt, voorkom dan dat teamleden hierin alleen komen te staan door te vragen wie zich enigszins herkent of kan verbinden aan het nieuwe perspectief.

Voeg wijsheid minderheid toe

Stap 9 In deze stap gaat het erom dat de minderheid ook een stem krijgt. Het kan zijn dat sommige teamleden hun voorkeursstem hebben verloren. Erken hierin als begeleider dat het niet fijn is dat als je niet 'krijgt' wat je graag wilt. Vraag aan alle teamleden wie zijn stem niet is meegenomen in de groepsbetekenis:

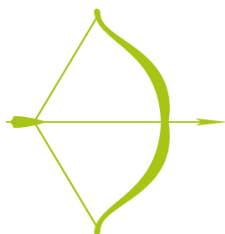
Wat heb je nodig om mee te gaan in het meerderheidsbesluit?

Deze minderheidswijsheid wordt vervolgens toegevoegd aan het meerderheidsbesluit. De gekozen groepsbetekenis van de kernwaarde, met de aanvullingen van de minderheid, breng je als begeleider opnieuw in stemming. Is de stemming nu rond en is ook de minderheid tevreden? Dan hebben jullie succesvol een bewuste groepsbetekenis gegeven aan de gekozen kernwaarde! Ga door naar **stap 11**.

Belangrijk! Lukt het niet om de stemming rond te krijgen? Dan 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. Dit heeft vaak te maken met emoties, onbewuste onderliggende dilemma's en tegenstellingen. Dit is een teken om naar **stap 10** te gaan.

Duik in de onderstroom

Stap 10 In deze stap gaan we als groep op zoek naar wat zich afspeelt onder de waterlijn, waar emoties regelmatig een rol spelen. Jullie komen er niet uit om tot een besluit te komen. Teamleden hebben tegenliggende overtuigingen van een kernwaarde en kunnen het niet met elkaar eens worden. Geef als begeleider een korte neutrale beschrijving van wat er in de groep speelt. Vraag aan de groep om gezamenlijk te kijken naar wat er zich in de onderstroom afspeelt. Hieronder een techniek die je hierbij kunt gebruiken:



Pijlen gooien

Deze techniek pas je toe wanneer er een duidelijke tegenstelling is waar de groep niet goed uit kan komen en een ander soort gesprek wil voeren om deze tegenstelling eens goed te gaan verkennen. Dit is een vorm van debat waarbij alle deelnemers uitgenodigd worden om alle argumenten te noemen en daarbij ook 'alles' te zeggen. Pas hierbij deze uitgangspunten toe:

- We zeggen alles
- We zijn bereid geraakt te worden
- Niemand heeft de waarheid
- We doen dit om de relatie te verdiepen en te komen tot diepere inzichten

Als iedereen hier 'ja' op zegt ga je het doen.

Stap 1 De groep verdeelt zich over twee kanten, doe de techniek stand.

Stap 2 Vervolgens brengt de ene kant (met de meerderheid van de deelnemers) alle argumenten naar voren waarom hun standpunt een goed idee is en het standpunt van de andere kant niet. De andere kant luistert en reageert niet direct. Het is belangrijk dat de uitspraken binnenkomen en dat je eerlijk bent over je gevoelens en gedachten.

Als begeleider moedig je de deelnemers aan om ook eens naar de andere kant te gaan en te ervaren hoe het is om daar te staan. Op die manier kunnen ze ook de argumenten van die kant meenemen.

Stap 3 Na de argumenten van de ene kant, is het de beurt aan de andere kant om hun argumenten naar voren te brengen. Dit proces wordt herhaald totdat alles is gezegd. Neem de tijd hiervoor en wees niet bang voor stiltes. Vaak ontstaat er juist iets essentieels tijdens deze momenten van stilte.

Stap 4 Na het afronden van de argumentatierondes vormt de groep één grote kring. In deze kring deelt iedereen wat hen geraakt heeft en welk inzicht dit heeft gegeven. Deze stap is een meer milde vorm van 'pijlen gooien' en heeft een laagdrempeliger karakter. De deelnemers worden aangemoedigd om de mindset van een socratische houding toe te passen, zoals beschreven in bijlage 2 "Socratische gesprekstechnieken" en bijlage 3 "Inclusief leiderschap bij de begeleiding van de gesprekken". Het doel van deze stap is om meer begrip te creëren voor de verschillende perspectieven, waardoor er meer flexibiliteit ontstaat in vaste opvattingen en overtuigingen.

Stap 5 Schrijf de tegenstellingen op een papier en leg deze in het midden van de kring. De begeleider bespreekt bij elke tegenstelling de verschillende opvattingen en benoemt wat mensen heeft geraakt en welke inzichten het heeft gegeven. Het doel van deze stap is om de tegenstellingen minder te versterken en de deelnemers te laten inzien dat er in beide standpunten begrip en nieuwe formuleringen kunnen ontstaan. Door de tegenstellingen scherp te stellen en te benoemen wat het bij mensen teweegbrengt, ontstaat er een ander perspectief en kan er erkenning ontstaan voor de andere kant. Het feit dat iets raakt betekent dat er ook iets is wat herkend wordt in de andere kant. Hierdoor zijn mensen meer geneigd om ook naar de andere kant te kijken en pas dan is het mogelijk om tot elkaar te komen. Wees dus niet bang om het ongemak aan te gaan en de waarheid op tafel te brengen. (Franken, 2017).

Check-out



Stap 11 Sluit de sessie af met een uitcheckmoment. Het kan zijn dat de sessie veel emoties heeft losgemaakt bij zowel de begeleider als de deelnemers. Om te voorkomen dat de deelnemers dit met zich meedragen en zich achteraf uitgeput voelen, is het belangrijk om ruimte te maken voor een uitcheckmoment. Tijdens dit moment kunnen deelnemers zich verbinden met zichzelf en met anderen. Stel de volgende vragen aan de groep:

- Hoe heb je deze ochtend/middag ervaren?
- Wat heb je geleerd?
- Wat zou je anders willen zien?
- Wat neem je mee uit deze sessie?
- Wat laat je achter?

Luister met oprechte interesse en blijf neutraal. Benadruk dat alles wat besproken wordt, achterblijft in de ruimte en dat er vertrouwelijkheid is (Rebelleren kan je leren, sd)

BIJLAGE 1 INCLUSIEVE KERNWAARDEN

Een aantal van deze kernwaarden zijn voortgekomen uit een workshop die is uitgevoerd door de teamleden van IB. De betekenis achter deze waarden kan worden ontdekt met behulp van de werkvorm.

DIVERSITY

INCLUSION

TRUST

RESPECT

SAFETY

INVOLVEMENT

TEAMWORK

OPENNES

COOPERATION

WILLINGNESS

BIJLAGE 2**SOCRATISCHE GESPREKSTECHNIEKEN****Leerresultaat 2 De teamleden...**

...erkennen dat verschillen mogen bestaan door van elkaar te leren zonder te oordelen en ze te zien als een positief effect van (culturele) diversiteit.

Jouw rol als deelnemer

We willen graag goede gesprekken voeren over onderwerpen als respect, samenwerking, diversiteit en inclusie. Dit zijn onderwerpen waarbij discussies en meningsverschillen kunnen ontstaan. Het is soms nodig dat we gesprekken beter voeren en met meer aandacht. Waarin we beter luisteren, proberen te begrijpen, vóórdát we begrepen worden.

Wie jij bent en hoe je naar de wereld kijkt, wordt bepaald door de groepen tot waartoe jij behoort. Je deelt met die groepen wat je wel en niet belangrijk vindt in het leven, jouw identiteit. Deze verhalen bepalen jouw perspectief op de wereld. In een team zitten mensen met een verschillende kijk op de wereld, en komen al deze perspectieven samen. Dit noem je ook wel diversiteit. Binnen de werkvorm waar verschillende kernwaarden worden besproken is het belangrijk dat jij je hier als teamlid bewust van bent. Door goed te luisteren en vragen te stellen aan de groep kun je beter begrijpen waarom teamleden/teamlid dat standpunt inneemt. Het meest creatieve proces en innovatie ontstaat als ook afwijkende meningen er mogen zijn (Deepdemocracy, sd). Dat wat gezegd moet worden, ook gezegd kan worden.

Binnen deze handreiking is er gebruik gemaakt van het boek; Socrates op Sneakers, geschreven door Elke Wiss. Dit boek is een praktische handleiding voor het ontwikkelen van een vragende houding en het stellen van goede vragen. We hebben voor jou de belangrijkste highlights uit het boek gehaald.

Wat is een socratische houding?

Volgens Elke Wiss (Wiss, 2020) is een socratische houding buiten je eigen opvattingen, kaders en opinie te denken. En het gesprek volledig bij de ander te houden. Je traint je als het ware om dingen vanuit andere perspectieven te kijken. Bij een socratische houding voer je gesprekken met een andere intentie. Wij leggen je 6 adviezen voor waar jij rekening mee kunt houden tijdens de werkvorm en de gesprekken.

1. Ontwikkel een socratische houding

In plaats van dat we denken te weten hoe iets zit, erken je met een socratische houding dat je het nog niet weet en nieuwsgierig bent. Zet soms twijfel aan je overtuigingen. Het gaat bij deze houding erom dat je zo objectief mogelijk blijft. Het maakt je alleen maar flexibeler als je afstand kunt nemen van je eigen oordeel!

2. Verwonder je

Heeft jouw gesprekspartner een ander perspectief of reageert iemand op een manier waar jij je aan ergert? Probeer weg te blijven van kritiek en te kiezen voor verwondering. Door situaties met verwondering te bekijken, niet te labelen, in hokjes te plaatsen of te veroordelen, pas dan krijg je ruimte voor oprechte vragen. Stel vragen zoals; Wat maakt dat iets gebeurt? Of dat iemand iets vindt of zegt? Welke veronderstellingen liggen daaronder? Welke aannames heb jij daarbij?



3. Ga kwetsbaarheid en ongemak aan

We stellen soms geen vragen door ongemak bij de ander, jezelf of om conflict te vermijden. Vragen die verdiepen en confronteren zijn niet het gemakkelijkst om te vragen aan je gesprekspartner. Bij het ontwikkelen van een socratische houding hoort het ontwikkelen van moed en het risico van ongemak. Daarom is het aan te raden je vraag in te leiden waarna de andere de keuze heeft om hierop te antwoorden. Vraag daarbij om toestemming (Wiss, 2020).

4. Nieuwe inzichten op doen

Bij een socratisch gesprek draait het om een vraag die relevant is voor alle betrokken teamleden. Onderzoek samen de vraag door zuiver te luisteren, door te vragen en door te denken. Voorbeelden van mogelijke vragen; Wat betekend voor ons respect? Wat betekend voor ons diversiteit? Mag je zijn wie je wilt zijn? In zo'n gesprek kom je erachter waarom mensen een bepaald standpunt innemen. Het is niet de bedoeling dat je in een discussie verzeild raakt, maar streeft naar overeenkomsten. Het gaat niet om je gelijk halen, maar er genoeg mee hebben dat je verschillende meningen hebt. De intentie is om nieuwe inzichten op te doen (Wiss, 2020).

5. Blijf bij het verhaal van de ander

Met goede vragen blijf je bij het verhaal en de ervaring van de ander. Valkuilen zijn dat we afgeleid raken of denken aan onze eigen gedragingen in soortgelijke situaties. Maar wat voor jou werkt, werkt niet direct voor de ander. Hieronder onderscheid tussen drie luisterintenties die je helpen om bij het verhaal van de gesprekspartner te blijven:

- Ik-intentie: bij deze intentie ben je vooral bezig met hoe jij ergens over denkt en blijf je weg van je eigen advies of visie. Je denkt dan wat jij zou doen, denken of voelen in de situatie waar de ander het over heeft. Je bent niet bezig met de gevoelens of gedachtes van je gesprekspartner.
- Jij-intentie: bij deze intentie ben je bezig met wat de ander bedoelt. Je luistert op een socratische en nieuwsgierige manier en probeert te begrijpen wat de ander denkt, voelt en ziet.
- Wij-intentie: bij deze intentie kijk je eigenlijk met een afstand naar het gesprek dat wordt gevoerd. De hoofdvraag is; hoe zitten wij erbij? Hoe voel je je? Wat doet je gesprekspartner? Luisteren jullie naar elkaar? Je reflecteert naar het gesprek en hoe jullie hier beide in staan (Wiss, 2020).

6. Vertraag

Het voeren van een verdiepend gesprek vraagt tijd, aandacht en discipline. Luisteren naar argumenten en wat er precies gezegd wordt kost moeite. Wat hierbij helpt is dat je jezelf traint om langzamer te denken en te spreken. Want als je de tijd neemt bij dit soort verdiepende gesprekken, levert je dat betere vragen en antwoorden op dan als je gehaast handelt (Vogelzang, 2022).



BIJLAGE 3

INCLUSIEF LEIDERSCHAP

Leerresultaat 3 De teamleiders...

...moedigen discussie en uitwisselingen van diverse meningen op een formele wijze aan teamleden om verschillende ideeën en perspectieven te stimuleren. Dit door naar elkaar te luisteren, respect te tonen voor elkaars mening en constructieve discussies aan te gaan.

- Teamleiders hebben een cruciale rol in het creëren van een inclusieve werkomgeving door voorbeeldgedrag te tonen, diversiteit te omarmen en te stimuleren, en ruimte te bieden voor de ontwikkeling en groei van alle teamleden.

Jouw rol als begeleider

Als begeleider van de gesprekken tussen de deelnemers heb je een belangrijke rol. Tijdens de werkvorm, is het van belang dat je als begeleider de gesprekken zo goed mogelijk begeleid. Daarom hebben we voor jou in deze handleiding een aantal tips die jou tijdens de werkvorm kunnen helpen. De 4 tips zijn onderverdeelt in de belangrijkste aspecten voor het begeleiden van de werkvorm.

1. Bevorder de groepscohesie binnen het team
2. Creëer ruimte voor verschil, dialoog en debat
3. Zorg ervoor dat tijdens de gesprekken alle verschillende standpunten en perspectieven worden meegenomen, ook die van de minderheidsgroep
4. Geef ruimte aan wat er speelt

1. Cohesie bevorderen

Groepscohesie is de aantrekkingskracht die ervoor zorgt dat teamleden bij een bepaalde groep willen horen en daar ook bij willen blijven. Hoe meer cohesie, ofwel samenhang, er heerst in een groep, hoe beter de prestaties zullen zijn (en betere prestaties zorgen ook weer voor meer cohesie). Tips om de groepscohesie binnen het team te bevorderen:

- Vraag de groep nadat een teamlid antwoord heeft gegeven of zij dit zelf ook herkennen of zo ervaren. Voorbeeldzin: 'Ik ben benieuwd of die mening/ idee/ invalshoek/ gevoel van [...] door anderen wordt herkend, wie ervaart dit ook?'
- Wijs teamleden aan en vraag of zij die ervaring willen delen met de groep (De Haas, 2e herziene editie)

2. Creating space: waarin spanningen zich kunnen oplossen

Creëer ruimte aan verschillen, dialoog en debat. Tegenstellingen en conflicten zijn normaal en hoeven niet door jou als begeleider opgelost te worden. Je hoeft niet alle antwoorden te hebben. Wat je wel kunt doen, is zorgen voor een veilige omgeving door procedures, tijd, kaders en gedragsregels te creëren en te handhaven, zodat belangrijke gesprekken kunnen plaatsvinden en betekenisvolle ontmoetingen kunnen plaatsvinden. Voor verschillen en overeenkomsten, voor het mooie en het minder mooie. Het is belangrijk om extra bewuste ruimte te creëren voor minderheidsgroepen, omdat dit niet vanzelf gebeurt (Deepdemocracy, sd). We hebben daarom enkele tips opgesteld over hoe je kunt omgaan met de emoties van teamleden tijdens deze gesprekken:

- Luister, observeer en maak jezelf kenbaar



- Blijf rustig en erken de emotie; bv. 'ik zie dat het wat met je doet...'
- Geef de gelegenheid om 'tot zichzelf' te komen
- Maak kenbaar dat het een omgeving is waar gevoelens en emoties kunnen geuit worden (Mostert, 2016)

3. Verschillende standpunten en perspectieven

Zorg ervoor dat tijdens de gesprekken verschillende standpunten en perspectieven worden meegenomen, zonder één als de 'juiste' uitkomst te bestempelen. Er bestaat namelijk geen absolute goed of fout. Houd in gedachten dat iedereen een eigen identiteit heeft met verschillende normen en waarden. Stel kritische vragen om andere standpunten en perspectieven te belichten, waardoor teamleden ook andere nuances kunnen overwegen. Hier zijn enkele voorbeelden van kritische vragen die je als begeleider tijdens de gesprekken kunt stellen. Deze vragen kunnen worden gebruikt tijdens de werkvorm en als leidraad dienen voor verheldering, argumentatie, bewijs en alternatieve gezichtspunten. Ze helpen ook bij het onderzoeken van implicaties en consequenties (Meijs, 2020).

Verhelderingsvragen

Kan je uitleggen dat...?
 Wat bedoel je met...?
 Kan je een voorbeeld geven van...?
 Hoe helpt dat...?
 Heeft iemand een vraag?

Vaardigheden

Uitleggen
 Definieren
 Voorbeelden geven
 Ondersteunen
 Onderzoeken

Vragen die argumenten en bewijs uitlokken

Waarom denk je dat...?
 Hoe weet je of...?
 Wat zijn je redenen om/waarom vind je dat...?
 Heb je bewijs voor...?
 Kan je een voorbeeld/tegenvoorbeeld geven van...?

Argumenten formuleren
 Aannames expliciteren
 Redenen expliciteren
 Bewijs dragen
 Voorbeelden geven

Vragen die alternatieve gezichtspunten uitlokken

Kan je op een andere manier zeggen dat...?
 Is er een andere gezichtspunt/standpunt over...?
 Wat als iemand anders zou beweren dat...?
 Wat zou iemand die het niet eens is met je zeggen?
 Wat is het verschil tussen die gezichtspunten/ideeën?

Herformuleren gezichtspunt
 Speculeren
 Alternatieve gezichtspunten verkennen
 Tegenargumenten verkennen
 Onderscheid begrijpen

Vragen die implicaties en consequenties onderzoeken

Wat volgt er uit wat je zegt?
 Klopt dit met wat je eerder zei?
 Wat zou de consequentie zijn?
 Is daar een algemeen geldend(e) regel/patroon voor?
 Hoe zou je kunnen nagaan of het waar is?

Implicaties aangaan
 Consistenties nagaan
 Consequenties nagaan
 Algemene regels/ patronen ontdekken
 Waarheidsbevinding

Vragen over de vragen/ de discussie

Heb je daar een vraag over?
 Wat voor soort vraag is dat?
 Hoe helpt deze vraag/datgene wat gezegd wordt ons?
 Waar heeft dit gesprek ons gebracht/ wie kan een samenvatting geven?
 Zijn we dichterbij het antwoord op de vraag/ het probleem gekomen? (Meijs, 2020)

Bevragen
 Analyseren
 Toepassen
 Samenvatten
 Concluderen



4. Holding space: extra aandacht op speciale momenten

Bij hevige discussies kunnen conflicten ontstaan. Belangrijk hierin is dat je als begeleider hierbij weet om te gaan met weerstand. Holding space gaat over ruimte geven aan wat er speelt, ook als dit even spannend is. Het gaat erom dat je even in de spanning van het niet-weten blijft staan. Dus niet focussen op het direct vinden van een oplossing, maar zichtbaar maken waar we zijn door open te stellen en alle invalshoeken, emoties en machtsissues op tafel te leggen. Zodat er vanuit daar weer vanuit vertrouwen met elkaar naar kunnen kijken. Hieronder een aantal tips die hierbij kunnen helpen:

Misconcepties

Als begeleider is het belangrijk om je bewust te blijven dat meningen niet als feiten worden gepresenteerd. Meningen kunnen gebaseerd zijn op misvattingen en onjuistheden. Tijdens het gesprek kun je deze ontkrachten en corrigeren met feitelijke informatie, voor zover dat mogelijk is. Zorg er echter voor dat de deelnemer de kans krijgt om zijn of haar standpunt volledig uit te spreken voordat je dit doet.

Probeer ernaast te staan

Weerstand is een manier van de ander om te laten merken dat hij/zij betrokken is en opkomt voor eigen belangen. Het is de kunst om er achter komen wat dat belang van de ander is én dat de gesprekspartners er samen uit komen. Probeer de één zich in de ander te laten verplaatsen.

Toon begrip

Laat zien dat je luistert, vat samen en stel openvragen. Toon begrip zonder jezelf te verontschuldigen. Bijvoorbeeld 'ik begrijp dat je boos bent', 'Dat is ook heel vervelend'. Benadruk waarover we het eens kunnen zijn.

Time-out inschakelen

Escaleert de boel? Koel de sfeer af door een time-out in te schakelen en laat de deelnemers voor zichzelf een korte samenvatting maken van het gesprek en de argumenten die voorbijkwamen. Vraag door naar waarom de emotie hoog oploopt. Probeer erachter te komen vanuit welke normen en waarden iemand handelt, wat het voor de ander misschien makkelijker maakt om zijn/haar positie te begrijpen.

Verwarring

Grijp deze gelegenheid om de verschillende standpunten te onderzoeken. Bekijk de discussie even van een afstand. Probeer aan te voelen en te luisteren naar wat er precies wordt gezegd en mee bedoeld wordt. Reflecteer deze indrukken vervolgens aan de deelnemers (Mostert, 2016).

BIJLAGE 4

STAPPENPLAN WERKVORM

Vorbereiding

1. Bepaal de belangrijkste kernwaarde van het team	Stel vooraf de belangrijkste kernwaarde van het team vast. Voor inspiratie, zie bijlage 1: Inclusieve kernwaarden. Je kunt dit doen aan de hand van een enquête waarin je deze kernwaarden als opties aanbiedt. De kernwaarde met de meeste stemmen worden geselecteerd.
2. Verzend uitnodiging (aan de teamleiders)	<p>Communiceer in de mail of teamoverleg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laat elk teamlid zijn/haar persoonlijke betekenis van de kernwaarden vooraf formuleren en opschrijven in een paar zinnen op een A4 die zij mee moeten nemen naar Inclusive co-creation. Deel zo nodig de voorbeelden te vinden op pag. 6. • Beschrijf het doel en de context van Inclusive co-creation • Wanneer en waar Inclusive co-creation plaatsvindt en hoelang het duurt • Deel tips vooraf met de deelnemers, zodat de kans dat het gesprek goed verloopt groter wordt. Zie hiervoor Bijlage 2 Socratische gesprekstechnieken.
3. Vorbereiding begeleider	Lees bijlage 3 Inclusief leiderschap goed door in de voorbereiding naar de werkvorm en houd zo nodig bij de hand tijdens de werkvorm.
4. Benodigheden	<ul style="list-style-type: none"> • De belangrijkste kernwaarde van het team: schrijf deze op een A4 (voor in het midden van de kring) • 4 grote vellen papier en een stift • Stoelen (x aantal deelnemers) • Een ruimte groot genoeg voor de opstelling

Tijdens

Tijdsindicatie (~5 uur)	Functie	Opzet	Activiteit deelnemers	Activiteit begeleider
15 min	Inleiding	Welkom Toelichting werkvorm Veiligheidsprincipes delen	Luisteren	Inleiding, toelichting en veiligheidsprincipes delen

**Verzamel
invalshoeken**



45 min	Stap 1	Verdeel de deelnemers in twee groepen. Vorm twee kringen, een binnenste en een buitenste kring, zie figuur 2. Groepsformatie.	Buitenste kring observeert en luistert naar wat er gezegd wordt (en niet gezegd wordt) door de binnenste kring.	Gesprekken begeleiden
	Stap 2	De binnenste kring legt de vooraf geformuleerde betekenissen in het midden van de kring bij de kernwaarde, zodat deze goed leesbaar is voor iedereen.	Neerleggen van vooraf geformuleerde betekenis bij de kernwaarden in het midden van de kring.	-
	Stap 3	Binnenste kring deelt zijn of haar mening, idee en invalshoek over de voorgelegde kernwaarde met de groep. Als iedereen zijn/haar betekenis heeft kunnen delen, gaat de binnenste kring hierover in gesprek.	Binnenste kring in gesprek met elkaar over de individuele betekenissen van de kernwaarde. Buitenste kring observeert en luistert.	Laat elke deelnemer van de binnenste kring aan het woord, voordat men reageert op elkaar.
	Stap 4	Haal vervolgens de rode draad uit de verschillende betekenissen. Formuleer gezamenlijk een groepsbetekenis aan de kernwaarde.	Binnenste kring formuleert groepsbetekenis aan de kernwaarde.	Begeleid waar nodig. Schrijft groepsbetekenis op een vel papier.

Zoek naar het alternatief

30 min	Stap 5	Buitenste kring gaat actief op zoek te gaan naar de stem van de minderheid, afwijkende meningen, ideeën en invalshoeken.	Buitenste kring beantwoord: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft iemand in de binnenste kring iets heel anders gezegd dan de meeste anderen? • Welke uitspraken zijn niet meegenomen in het groepsbesluit? Wat viel hen op? Binnenste kring luistert en observeert	Laat elke deelnemer van de buitenste kring aan het woord komen in deze stap en schrijf alle alternatieve invalshoeken die niet zijn meegenomen in de groepsbetekenis van de binnenste kring op een vel papier.
--------	--------	--	--	--



Wisselen

45 min	Stap 6	De teamleden van de buitenste kring gaan nu wisselen met de binnenste kring en doen vervolgens hetzelfde als wat de eerste groep in stap 2 t/m 4 uitvoerde.	Groeps wisselt van opstelling, binnenste kring legt vooraf geformuleerd betekenissen in het midden van de kring, deelt zijn/ haar mening, idee en invalshoek aan de groep en gaat vervolgens hierover in gesprek. Haal rode draad uit verschillende betekenissen en formuleert samen een groepsbetekenis aan de kernwaarde.	Laat elke deelnemer van de binnenste kring aan het woord, voordat men reageert op elkaar. Begeleid waar nodig. Schrijft groepsbetekenis op een vel papier.
30 min	Stap 7	Nu is het aan de buitenste kring om op zoek te gaan naar het alternatief van de binnenste kring. Herhaal stap 5 .	Buitenste kring gaat actief op zoek te gaan naar de stem van de minderheid, afwijkende meningen, ideeën en invalshoeken en beantwoord: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft iemand in de binnenste kring iets heel anders gezegd dan de meeste anderen? • Welke uitspraken zijn niet meegenomen in het groepsbesluit? Wat viel hen op? Binnenste kring luistert en observeert	Laat elke deelnemer van de buitenste kring aan het woord komen in deze stap en schrijf alle alternatieve invalshoeken die niet zijn meegenomen in de groepsbetekenis van de binnenste kring op een vel papier.

Stem op groepsbetekenissen en alternatieve invalshoeken

45 min	Stap 8	De hele groep gaat individueel stemmen op de gekozen groepsbetekenissen en alternatieve invalshoeken door antwoord te geven op: <ul style="list-style-type: none"> • Wie heeft een vergelijkbare betekenis aan deze kernwaarde of alternatieve invalshoek? 	Stemmen door antwoord te geven op de vraag. Bij een verdeelde stemming, gaat iedereen goed en helder lobbyen voor zijn of haar keuze om zo de groepsbetekenis helder te krijgen.	Begeleider vraagt wie zich herkent of kan verbinden met de groepsbetekenis of alternatief. Doe dit door op elk vel de stemmen te turven en hierbij de vraag te stellen.
--------	--------	---	---	---



	<p>Bij een unanieme meerderheid, is de betekenis achter de kernwaarde voor het team bepaald.</p> <p>Bij een verdeelde stemming, gaat iedereen goed en helder lobbyen voor zijn of haar keuze om zo de groepsbetekenis helder te krijgen.</p>		<p>Gesprekken waar nodig begeleider door het stellen van kritische vragen.</p> <p>Antwoorden samenvatten.</p>
--	--	--	---

Voeg de wijsheid van de minderheid toe

30 min tot 45 min	Stap 9	<p>Vraag aan de teamleden die hun voorkeursstem hebben verloren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat heb je nodig om mee te gaan in het meerderheidsbesluit? <p>Deze minderheidswijsheid wordt vervolgens toegevoegd aan het meerderheidsbesluit. Is de stemming nu rond en is ook de minderheid tevreden? Dan hebben jullie succesvol een bewuste groepsbetekenis gegeven aan de gekozen kernwaarde!</p> <p>Lukt het niet om de stemming rond te krijgen? Dan is de kans groot dat er 'onder water' iets speelt wat het proces blokkeert. Dit is een teken om naar stap 10 te gaan.</p>	Deelnemers beantwoorden vraag. Stemmen vervolgens op het nieuwe voorstel.	<p>Erken hierin als begeleider dat het niet fijn is dat als je niet 'krijgt' wat je graag wilt. Vraag aan alle teamleden wie zijn stem niet is meegenomen in de groepsbetekenis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat heb je nodig om mee te gaan in het meerderheidsbesluit? <p>De gekozen groepsbetekenis van de kernwaarde, met de aanvullingen van de minderheid, breng je als begeleider opnieuw in stemming. Lukt het niet om de stemming rond te krijgen? Introduceer dan stap 10.</p>
-------------------	--------	---	---	---



Duik in de onderstroom

60 min	Stap 10	Jullie komen er niet uit om tot een besluit te komen. Teamleden hebben tegenliggende overtuigingen van een kernwaarde en kunnen het niet met elkaar eens worden. In deze stap gaan we als groep op zoek naar wat zich afspeelt onder de waterlijn, waar emoties regelmatig een rol spelen.	Deelnemers volgen de stappen die op pag. 10 en 11 staan beschreven.	Geef als begeleider een korte neutrale beschrijving van wat er in de groep speelt. Vraag aan de groep om gezamenlijk te kijken naar wat er zich in de onderstroom afspeelt. Zie pag. 10 voor technieken.
--------	---------	--	---	---

Afronding

Check-out

Sluit de sessie af met een uitcheckmoment. Het kan zijn dat de sessie veel emoties heeft losgemaakt bij zowel de begeleider als de deelnemers. Om te voorkomen dat de deelnemers dit met zich meedragen en zich achteraf uitgeput voelen, is het belangrijk om ruimte te maken voor een uitcheckmoment.

Tijdens dit moment kunnen deelnemers zich verbinden met zichzelf en met anderen. Stel de volgende vragen aan de groep:

- Hoe heb je deze ochtend/middag ervaren?
- Wat heb je geleerd?
- Wat zou je anders willen zien?
- Wat neem je mee uit deze sessie?
- Wat laat je achter?

Luister met oprechte interesse en blijf neutraal. Benadruk dat alles wat besproken wordt, achterblijft in de ruimte en dat er vertrouwelijkheid is (Rebelleren kan je leren, sd)



Bibliografie

De Haas, W. (2e herziene editie). *Groepsbehandeling en team begeleiding in de zorg*. Boom.

Deepdemocracy. (sd). *Basis gespreksmodel*. Opgehaald van Deepdemocracy:
<https://deepdemocracy.nl/expertises/basis-gespreksmodel/>

Franken, C. (2017, oktober 23). *Laat het maar knallen*. Opgehaald van SBI formaat:
<https://www.sbiformaat.nl/blog/blogserie-deep-democracy-laat-het-maar-knallen/>

Meijs, L. (2020). *Rijksopleidingsinstituut Tegengaan Radicalisering*. Den Haag: Stichting School en Veiligheid.

Mostert, H. (2016). *Je hebt makkelijk praten*. School en Veiligheid. Opgehaald van school en veiligheid.

Rebelleren kan je leren. (sd). *Tool: uitchecken*. Opgehaald van Rebelleren kan je leren:
<https://www.rebellerenkanjeleren.be/olifant/tool-uitchecken/>

van der Meulen, R. (2019, september 30). *Heb jij een emotioneel veilige werkomgeving? Laat je medewerkers floreren!* Opgehaald van HR-communicatie: <https://hr-communicatie.nl/blog/heb-jij-een-emotioneel-veilige-werkomgeving-laat-je-medewerkers-floreren/>

Vogelzang, F. (2022, april 22). *10 tips uit de filosofie voor betere gesprekken*. Opgehaald van ICM-opleidingen & trainingen: <https://www.icm.nl/extra/10-tips-filosofie-socrates-betere-gesprekken/>

Wiss, E. (2020). *Socrates op sneakers*. Ambo/Antos B.V.



Bijlage 5 Test

Uitleg stap

Na het voltooien van prototype 1 werd deze op 6 juni per e-mail gedeeld met de opdrachtgever, zodat ze het goed konden doorlezen. Op 7 juni werd in overleg het prototype getest en gepresenteerd aan de opdrachtgever, tijdens een Teams-overleg. Hierin werd het volledige prototype toegelicht, waarop de teamleiders enkele feedbackpunten hadden:

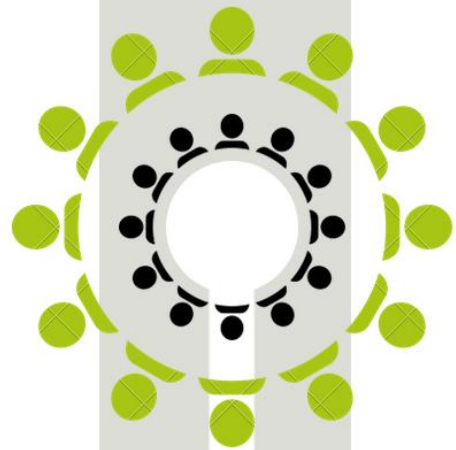
Ze waren erg tevreden over het resultaat van prototype 1. De teamleiders waren zeer positief over de werkvorm Inclusive co-creation, omdat deze goed aansluit bij hun verwachtingen en behoeften van het team. Ze vonden de stappen in het document duidelijk beschreven en waren vooral enthousiast over de toepassing van Deep Democracy en de bijbehorende tips en adviezen. Ze willen in de toekomst deze techniek niet alleen gebruiken voor het formuleren van kernwaarden, maar ook voor andere besluitvormingsprocessen. Ze merken namelijk dat er vaak waardevolle ideeën worden gedeeld in het team die ze graag samen met het hele team verder willen uitwerken. Kortom, ze zien de werkvorm Inclusive co-creation als een waardevol instrument dat ze op verschillende manieren willen blijven inzetten. Daarbij is het formuleren van groepsbetekenissen aan de kernwaarden een mooie eerste stap om deze werkvorm met het team te oefenen en toe te passen.

Omdat het team Engelstalig is, willen ze graag dat het document ook in het Engels beschikbaar is. Ze waren ook benieuwd naar de groepsgrootte van de deelnemers aan het prototype. Aangezien hun team uit 47 medewerkers bestaat, werd geadviseerd om het team in tweeën te splitsen. Op die manier krijgt iedereen voldoende spreektijd en aandacht tijdens de activiteit. Daarnaast vroegen ze om een verduidelijking van het IJsberg-model Deep Democracy. Deze aanpassingen zullen worden verwerkt in het document en 8 juni worden gedeeld met de opdrachtgever.



Inclusive co-creation

Deep democracy



INCLUSIVE CO-CREATION

For collectively creating meaning around (cultural) diversity and an inclusive work environment



"I am in the collective and the collective is in me" – Deep Democracy

This metaphor suggests a deep sense of connection and identity between oneself and the group. It implies that one's identity, thoughts, and experiences are intertwined with the collective identity and dynamics of the group. It reflects a strong sense of belonging, shared values, and a mutual influence between the individual and the group.

Guide to the Work method of Inclusive co-creation

A practical guide for organizing, participating in, and facilitating the Inclusive co-creation work method.

This publication is made possible by Tumba on behalf of the International Business team, NHL Stenden University of Applied Sciences.

Year 2023

Author

Marem Kane, student B Human Resource Management at NHL Stenden University of Applied Sciences

CONTENTS

INTRODUCTION	41
GOAL	41
WORK METHOD INCLUSIVE CO-CREATION	42
What is Deep Democracy?	42
How it works	43
Preparation	43
INCLUSIVE CO-CREATION PROCEDURE	45
Look for the alternative	46
Switch	46
Vote	46
Add wisdom of the minority	47
Explore the underlying currents	47
Check-out	48
APPENDIX 1 INCLUSIVE CORE VALUES	49
APPENDIX 2 SOCRATIC CONVERSATION TECHNIQUES	50
Your role as a participant	50
1. Develop a Socratic attitude	50
2. Cultivate wonder	50
3. Embrace Vulnerability and Discomfort	51
4. Gain New Insights	51
5. Stay with the Other Person's Story	51
6. Slow Down	51
APPENDIX 3 INCLUSIVE LEADERSHIP	52
Your role as a facilitator	52
1. Fostering Cohesion	52
2. Creating space: Where tensions can be resolved	52
3. Different viewpoints and perspectives	53
4. Holding space: Extra attention to special moments	54
APPENDIX 4 WORK METHOD ACTION PLAN	55
Preparation	55
During	56
Conclusion	59
Bibliography	60

INTRODUCTION

This guide explains the Inclusive co-creation work method, developed for the International Business team at NHL Stenden University, an English-language program located in Leeuwarden and Emmen, consisting of 47 team members. This team brings together diverse cultures, and greater diversity within a group calls for invitation and challenge to meet each other at the boundaries where different interests converge and co-creation emerges.

This guide provides the structure of the work method, along with tips and advice that can be utilized. It offers both theoretical and practical tools to support participation and facilitation of the work method. The work method incorporates three learning outcomes derived from the recommendations of the research report:

1. Create an open and safe climate where the value of cultural diversity is appreciated and shared. Establish shared core values or employ methodologies to achieve this and determine their significance for the entire team.
2. Acknowledge that differences are allowed and learn from each other without judgment, seeing them as a positive effect of cultural diversity.
3. Encourage formal discussions and exchanges of diverse opinions among team members to stimulate different ideas and perspectives. This includes actively listening to one another, showing respect for each other's opinions, and engaging in constructive discussions.
 - Team leaders play a crucial role in creating an inclusive work environment by setting an example, embracing and encouraging diversity, and providing space for the development and growth of all team members.

This work method can be part of a team-building activity, diversity training, or inclusive workshop focused on (cultural) diversity and promoting an inclusive work environment. It aims to foster understanding, collaboration, and trust among team members. This work method is best suited for teams already familiar with the topic of diversity and inclusion and seeking to take further steps in this area.

The topics covered in this guide include:

- Understanding Deep Democracy and how to apply it
- How the Inclusive co-creation work method functions
- How participants can cultivate the right mindset during the work method
- Tips for facilitators: effectively guiding conversations and creating an environment where all team members feel heard.

GOAL

The primary goal of this guide is to promote an open and safe climate for all team members, where the value of (cultural) diversity in the workplace is appreciated, shared, and leveraged. It encourages open communication and the use of strategies to formally encourage different ideas and perspectives. By consciously giving group meaning to core values and integrating all ideas and perspectives, a more productive and inclusive environment can be fostered.



WORK METHOD

INCLUSIVE CO-CREATION

Learning Outcome 1 The team members...

...create an open and safe climate where the value of (cultural) diversity is appreciated, shared, and leveraged. This is achieved by establishing shared core values, understanding their meaning for the entire team, and applying the work method to achieve this goal.

What is Deep Democracy?

Deep Democracy is a method developed in the 1990s by Myrna Lewis in the South African business sector. It is a practical tool that harnesses all perspectives and provides a new approach to decision-making and conflict resolution in diverse groups. Using five steps, it incorporates minority viewpoints into majority decisions and utilizes both the rational and emotional aspects of the group decision-making process.

Deep Democracy employs the iceberg metaphor to examine the group dynamics as a whole (see Figure 1, Iceberg Deep Democracy (Agerbeck, 2003)). Above the waterline lies the conscious behavior that we are aware of; everyone is informed about what is happening. However, below the waterline lies the unconscious, which not everyone is aware of.

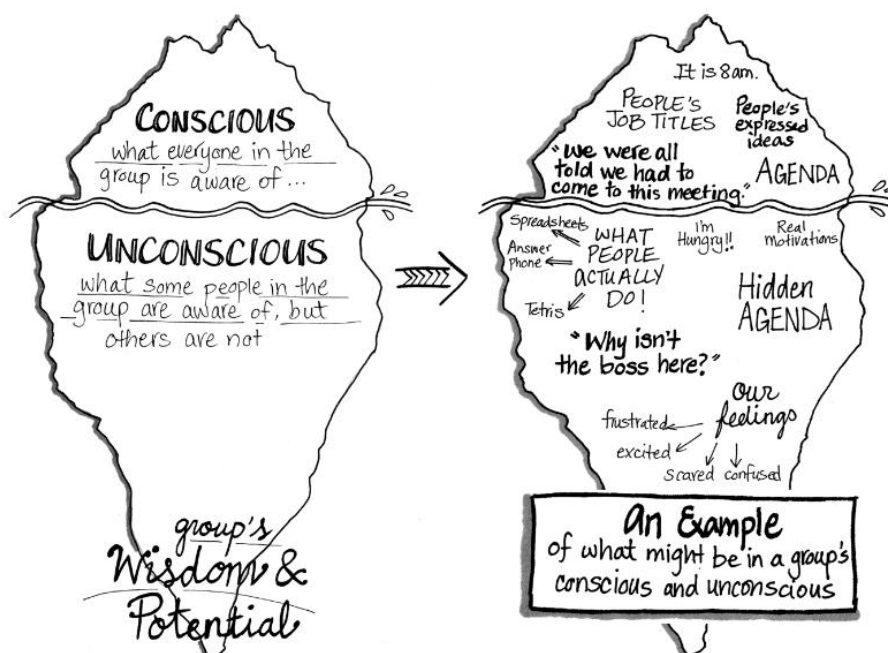


Figure 1, Iceberg Deep Democracy (Agerbeck, 2003)

Each individual in a team brings their own behaviors, thoughts, patterns, and experiences that collectively shape the team. This forms the unique dynamics of the team. Everything that each person contributes is part of the group consciousness. The background, culture, talents, and behaviors of each individual collectively form the DNA of the group. The potential of the team arises from these collective possibilities. This is also referred to as wisdom or potential (see fig. 1): the combined knowledge of the group and the ability to speak what needs to be said. Every individual question, idea, opinion, or need represents something of the group. By voicing these, the group's awareness is expanded (Deepdemocracy, sd).



How it works

Using the Inclusive co-creation work method, we aim to uncover the group's collective meaning of a core value through collaboration. This is achieved by sharing opinions, ideas, and needs of each individual within the group, following a set of steps. For example, the core value of respect gains a conscious group meaning through this process. By actively listening to one another, establishing norms, and allowing space for unspoken matters, shared beliefs can be recognized and acknowledged. This fosters a sense of unity and connection (Deepdemocracy, sd).

Within the work method, we utilize the 5 steps of Deep Democracy, as described below. These steps lead to inclusive decision-making, where the voice of the minority is heard and incorporated into the majority decision. It is important to note that applying this work method to uncover multiple core values may extend the session's duration. Alternatively, you can schedule separate sessions on different mornings or afternoons. The more frequently the team practices this method, the easier and quicker it will become.



Preparation

Before coming together as a team, it is important to establish the team's key core value in advance. For inspiration, refer to Appendix 1: Inclusive Core Values. You can do this by conducting a survey in which these core values are offered as options. The core value with the most votes is selected.

Prior to the team meeting, it is important that each team member formulates their personal meaning of the core value in a few sentences. Assign all team members to do this via email or during a team meeting. By having them think about it beforehand, a significant amount of time can be saved during the work session. If the team struggles to formulate the meaning, the following examples can be used as guidance (van der Meulen, 2019)

1. How does **DIVERSITY** feel to me?
2. What does **DIVERSITY** look like to me?
3. What does **DIVERSITY** sound like to me?

DIVERSITY feels like... coming home and a pleasant atmosphere in the team.

DIVERSITY looks like... a group of people with different backgrounds.

DIVERSITY sounds like... listening to everyone's perspective without judgment.

The duration of the Inclusive co-creation work method depends on the size of the group, but expect a whole morning or afternoon. This guide takes into account a team of 20 employees. You will need a space large enough for 20 chairs, 4 large sheets of paper, pens/markers, the team's key core value (which should be determined in advance, see Appendix 1: Inclusive Core Values for inspiration), and at least one facilitator. Refer to Appendix 4 for the step-by-step plan of the work method.



To the participants*

Sharing opinions, ideas, and perspectives requires an unbiased and listening attitude. For tips and advice, refer to Appendix 2: Socratic Conversation Techniques (Wiss, 2020). Share these tips with the participants in advance, for example, in an invitation email, to increase the likelihood of a successful conversation. In brief:

1. Develop a Socratic attitude.
2. Cultivate a sense of wonder.
3. Embrace vulnerability and discomfort.
4. Gain new insights.
5. Stay with the other person's story.
6. Slow down.

To the facilitators*

For tips and advice, please refer to Appendix 3 Inclusive Leadership (Deepdemocracy, sd). These tips are intended for the facilitators of the discussions. Please read them carefully during the preparation for the activity and have them available if needed during the session. In summary:

1. Foster group cohesion within the team.
2. Create space for differences, dialogue, and debate.
3. Ensure that all different viewpoints and perspectives are included in the discussions, including those of minority groups.
4. Allow room for what is at play.

It is advisable to establish safety principles before the discussions:

1. No one has a monopoly on the truth.
2. We engage in this to strengthen/deepen relationships.
3. We are willing to learn about ourselves and others (Deepdemocracy, sd).

Once all the preparations have been made, the activity can take place.



INCLUSIVE CO-CREATION PROCEDURE

To arrive at a conscious group meaning for the chosen core value, 11 steps are followed. The actions for each step are explained below.

Gather different perspectives

Step 1 Divide the participants into two groups. Form two circles, an inner circle and an outer circle, see Figure 2. Group formation. In this step, it is the role of the outer circle to observe and listen carefully to what is being said by the inner circle.

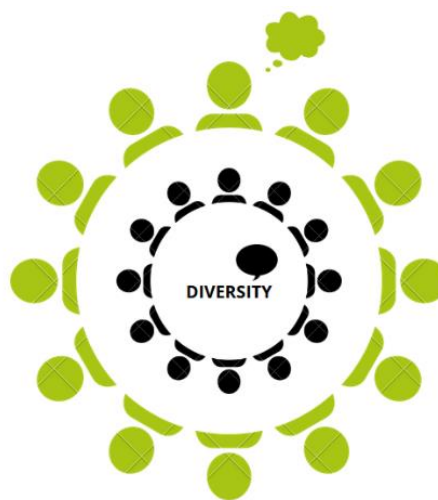


Figure 2. Group formation

Step 2 The inner circle places the pre-formulated meanings in the center of the circle next to the core value, so that they are clearly visible to everyone.

Step 3 Invite the inner circle to share their opinions, ideas, and perspectives on the presented core value with the group. For example, core value **DIVERSITY**. Allow each participant in the inner circle to speak before responding to each other. Once everyone has shared their meaning, the inner circle engages in a conversation about it.

Note! In these conversations, it is important that we remain open to different perspectives and acknowledge that differences are allowed to exist, learning from each other without judgment and seeing them as a positive effect of diversity. **See Appendix 2 Socratic conversation techniques.**

Step 4 Next, extract the common thread from the different meanings. Formulate a group meaning for the core value collectively. The facilitator writes this down on a piece of paper.

Note! As a facilitator of the conversations among participants, you have an important role. During the activity, it is crucial for you as the facilitator to guide the conversations effectively. **See Appendix 3 Inclusive Leadership,** also for asking the right questions.



Look for the alternative



Step 5 When the inner circle has finished their dialogue and formulated a group meaning, it's the turn of the outer circle to actively search for the voice of the minority, divergent opinions, ideas, and perspectives. Allow each participant in the outer circle to speak in this step. They have listened attentively to what has been said...

Did someone in the inner circle say something completely different from the majority, and which statements were not included in the group decision?

The facilitator writes down all alternative perspectives that were not included in the group meaning of the inner circle on a piece of paper.

Switch

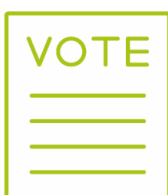


Step 6 The team members in the outer circle now switch with the inner circle and proceed to do the same as what the first group did in **steps 2 to 4**.

Step 7 Now it is the turn of the outer circle to search for the alternative of the inner circle. Repeat **step 5**.

The facilitator writes down all alternative perspectives that were not included in the group meaning on a piece of paper.

Vote



Step 8 Now that both groups have independently formulated a group meaning and alternative perspectives, the facilitator asks who identifies with or can connect with the group meaning or alternative. Do this by tallying the votes on each sheet and asking the question:

Who has a similar meaning to this core value or alternative perspective?

If there is a unanimous majority, the meaning behind the core value is determined for the team. If there is a highly divided vote, ask everyone to lobby effectively and clearly for their choice in order to clarify the group meaning. Keep in mind that a group meaning can also be a combination of different meanings. When there is a clear majority, proceed to **step 9**.

Note! When someone brings a new perspective to this question, ensure that team members don't stand alone by asking who somewhat identifies with or can connect to the new perspective.

Add wisdom of the minority

Step 9 In this step, it's important to ensure that the minority also has a say. Some team members may have lost their preferred choice in the process. As a facilitator, acknowledge that it can be disappointing when you don't "get" what you wanted. Ask all team members whose voices were not reflected in the group's understanding:

What do you need to align with the majority decision?

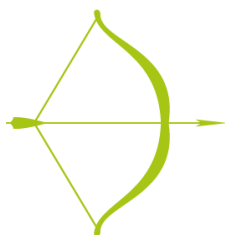
This wisdom of the minority is then added to the majority decision. As a facilitator, present the chosen group's understanding of the core value, including the contributions from the minority, for another round of voting. If the voting is now unanimous and the minority is also satisfied, you have successfully established a conscious group understanding of the chosen core value!

Proceed to **step 11**.

Important! If it is not possible to achieve unanimity in the voting, it is likely that there are underlying factors at play that are blocking the process. There may be something important that needs to be expressed but remains unspoken. This often relates to emotions, unconscious underlying dilemmas, and conflicts. This is a sign to move on to **step 10**.

Explore the underlying currents

Step 10 In this step, as a group, we delve into what is happening beneath the surface, where emotions often come into play. You are unable to reach a decision as a team. Team members hold opposing beliefs about a core value and cannot come to an agreement. As a facilitator, provide a brief neutral description of what is happening within the group. Ask the group to collectively examine what is taking place in the undercurrent. Below is a technique you can use for this purpose:



Throwing Arrows

This technique is employed when there is a clear opposition that the group is struggling to resolve, and they want to engage in a different kind of conversation to thoroughly explore this opposition. It is a form of debate where all participants are invited to express all arguments and say 'everything.' Apply the following principles:

- We say everything.
- We are open to being affected.
- No one has the truth.
- We do this to deepen our relationship and gain deeper insights.

If everyone agrees to these principles, proceed with the technique.

Step 1 The group divides into two sides, performing the technique while standing.

Step 2 The first side (with the majority of participants) presents all the arguments why their viewpoint is a good idea and why the other side's viewpoint is not. The other side listens without responding immediately. It is important for the statements to be received and for participants to be honest about their feelings and thoughts. As a facilitator, encourage participants to step into the other side's perspective and experience what it's like to stand there. This allows them to consider the arguments from that side as well.

Step 3 After the first side presents their arguments, it is the other side's turn to present their arguments. This process is repeated until everything has been said. Take the time needed for this and don't be afraid of silence. Often, something essential emerges during these moments of silence.

Step 4 After completing the rounds of arguments, the group forms one large circle. In this circle, everyone shares what has touched them and what insights they have gained. This step is a milder form of "throwing arrows" and has a more approachable nature. Participants are encouraged to apply the mindset of a Socratic attitude as described in Appendix 2 "Socratic Conversation Techniques" and Appendix 3 "Inclusive Leadership in Facilitating Conversations." The goal of this step is to foster understanding of different perspectives, thereby increasing flexibility in fixed opinions and beliefs.

Step 5 Write down the contradictions on a piece of paper and place them in the center of the circle. The facilitator discusses each contradiction, highlighting the different viewpoints and acknowledging what has touched people and what insights have been gained. The purpose of this step is to reduce the intensification of contradictions and help participants realize that both viewpoints can lead to understanding and new formulations. By articulating the contradictions and acknowledging their impact on individuals, a different perspective emerges, and recognition of the other side can be fostered. The fact that something touches someone means there is also something recognized in the other side. This makes people more inclined to consider the other side, and only then is it possible to come together. Therefore, do not be afraid to embrace discomfort and bring the truth to the table (Franken, 2017).

Check-out



Step 11 Conclude the session with a check-out moment. The session may have evoked strong emotions in both the facilitator and participants. To prevent participants from carrying these emotions and feeling exhausted afterward, it is important to create space for a check-out moment. During this moment, participants can connect with themselves and others. Ask the following questions to the group:

- How did you experience this morning/afternoon?
- What have you learned?
- What would you like to see differently?
- What will you take away from this session?
- What will you leave behind?

Listen with genuine interest and remain neutral. Emphasize that everything discussed will stay within the space and that there is confidentiality (Rebelleren kan je leren, sd).



APPENDIX 1

INCLUSIVE CORE VALUES

Some of these core values have emerged from a workshop conducted by the team members of IB. The meaning behind these values can be discovered using the work method.

DIVERSITY

INCLUSION

TRUST

RESPECT

SAFETY

INVOLVEMENT

TEAMWORK

OPENNES

COOPERATION

WILLINGNESS

APPENDIX 2

SOCRATIC CONVERSATION TECHNIQUES

Learning Outcome 2 Team members...

...recognize that differences are allowed to exist by learning from each other without judgment and viewing them as a positive effect of (cultural) diversity.

Your role as a participant

We aim to have meaningful conversations about topics such as respect, collaboration, diversity, and inclusion. These are subjects where discussions and disagreements can arise. It is sometimes necessary to improve our conversations and approach them with more attentiveness. We should listen better and seek understanding before seeking to be understood.

Who you are and how you view the world is influenced by the groups you belong to. You share with these groups what you find important or unimportant in life, shaping your identity. These stories determine your perspective on the world. Within a team, individuals with different worldviews come together, creating what is known as diversity. In the activity where various core values are discussed, it is essential for you as a team member to be aware of this. By actively listening and asking questions to the group, you can better understand why team members hold certain positions. The most creative and innovative processes occur when divergent opinions are allowed to exist (Deepdemocracy, sd). That which needs to be said can be said.

This guide draws upon the book "Socrates on Sneakers" by Elke Wiss. The book serves as a practical guide for developing an inquisitive attitude and asking good questions. We have extracted the key highlights from the book for your reference.

What is a Socratic attitude?

According to Elke Wiss (Wiss, 2020), a Socratic attitude involves thinking beyond your own beliefs, frameworks, and opinions, and keeping the conversation focused on the other person. It is a way of training yourself to look at things from different perspectives. With a Socratic attitude, you engage in conversations with a different intention. We present you with 6 pieces of advice to consider during the activity and discussions.

1. Develop a Socratic attitude

Instead of assuming you know how something is, with a Socratic attitude, you acknowledge that you don't know yet and approach the conversation with curiosity. Sometimes, question your own beliefs. The key is to remain as objective as possible. Being able to distance yourself from your own judgment makes you more flexible!

2. Cultivate wonder

If your conversation partner holds a different perspective or reacts in a way that annoys you, try to refrain from criticism and choose wonder instead. By approaching situations with a sense of wonder, avoiding labels, categorizations, or judgments, you create space for genuine questions. Ask questions such as: What causes something to happen? What leads someone to hold a certain belief or express a certain opinion? What assumptions underlie these perspectives? What assumptions do you have?



3. Embrace Vulnerability and Discomfort

Sometimes, we avoid asking questions due to discomfort with the other person, ourselves, or to avoid conflict. Asking questions that deepen and confront is not the easiest thing to do with your conversation partner. Developing a Socratic attitude involves developing courage and embracing the discomfort that comes with it. Therefore, it is advisable to introduce your question and give the other person the choice to respond. Request permission to ask the question (Wiss, 2020).

4. Gain New Insights

In a Socratic conversation, the focus is on a question that is relevant to all team members involved. Together, explore the question by actively listening, asking probing questions, and engaging in thoughtful reflection. Examples of possible questions include: What does respect mean to us? What does diversity mean to us? Can you be who you want to be? In such conversations, you discover why people hold certain viewpoints. It is not about getting into a debate but striving for common ground. It is not about proving yourself right but finding satisfaction in having different opinions. The intention is to gain new insights (Wiss, 2020).

5. Stay with the Other Person's Story

With well-crafted questions, you stay focused on the other person's story and experience. Pitfalls to avoid are getting distracted or reflecting on your own behaviors in similar situations. However, what works for you may not work directly for the other person. Here are three listening intentions that help you stay with the conversation partner's story:

- "I" intention: With this intention, you focus primarily on your own thoughts about the matter, avoiding giving advice or sharing your own perspective. You think about what you would do, think, or feel in the situation the other person is talking about. You are not concerned with your conversation partner's feelings or thoughts.
- "You" intention: With this intention, you focus on what the other person means. You listen in a Socratic and curious manner, seeking to understand what the other person thinks, feels, and sees.
- "We" intention: With this intention, you take a step back and observe the conversation taking place. The main question is: How are we doing? How do you feel? What is your conversation partner doing? Are you listening to each other? You reflect on the conversation and both of your positions within it (Wiss, 2020).

6. Slow Down

Engaging in a deep conversation requires time, attention, and discipline. Listening to arguments and understanding what is being said takes effort. Slowing down your thinking and speaking helps in this regard. When you take your time in such meaningful conversations, you generate better questions and answers compared to acting in haste (Vogelzang, 2022).



APPENDIX 3

INCLUSIVE LEADERSHIP

Learning Outcome 3 The team leaders...

...encourage discussion and exchanges of diverse opinions in a formal manner among team members to stimulate different ideas and perspectives. This is achieved by actively listening to each other, showing respect for each other's opinions, and engaging in constructive discussions.

- Team leaders play a crucial role in creating an inclusive work environment by demonstrating exemplary behavior, embracing and promoting diversity, and

Your role as a facilitator

As a facilitator of the conversations among participants, you have an important role. During the activity, it is essential that you guide the conversations as effectively as possible. Therefore, we have provided you with a number of tips in this guide that can assist you during the activity. The 4 tips are divided into the key aspects of facilitating the activity.

1. Foster group cohesion within the team.
2. Create space for differences, dialogue, and debate.
3. Ensure that all different viewpoints and perspectives are included in the discussions, including those of the minority group.
4. Allow space for what is happening.

1. Fostering Cohesion

Group cohesion is the attraction that makes team members want to belong to a particular group and remain a part of it. The more cohesion, or unity, there is within a group, the better the performance will be. Tips for fostering group cohesion within the team:

- After a team member has provided an answer, ask the group if they recognize or experience the same thing themselves. For example: "I'm curious if others also identify with or experience this opinion/idea/perspective/feeling shared by [...]. Who else relates to this?"
- Designate team members and ask them to share their experiences with the group (De Haas, 2e herziene editie)

2. Creating space: Where tensions can be resolved

Create space for differences, dialogue, and debate. Contradictions and conflicts are normal and do not need to be resolved by you as the facilitator. You don't have to have all the answers. What you can do is create a safe environment by establishing and maintaining procedures, time, frameworks, and codes of conduct, so that important conversations can take place and meaningful encounters can occur. For differences and similarities, for the beautiful and the less beautiful. It is important to consciously create space for minority groups because this does not happen automatically (Deepdemocracy, sd). Therefore, we have prepared some tips on how to deal with the emotions of team members during these conversations:

- Listen, observe, and make yourself known.
- Stay calm and acknowledge the emotion; for example, 'I see that it affects you...'
- Provide an opportunity for individuals to collect themselves.



- Make it known that it is an environment where feelings and emotions can be expressed (Mostert, 2016)

3. Different viewpoints and perspectives

Ensure that different viewpoints and perspectives are considered during the conversations without labeling one as the 'right' outcome. There is no absolute right or wrong. Keep in mind that everyone has their own identity with different norms and values. Ask critical questions to illuminate other viewpoints and perspectives, allowing team members to consider different nuances. Here are some examples of critical questions that you, as the facilitator, can ask during the conversations. These questions can be used during the activity and serve as a guide for clarification, argumentation, evidence, and alternative viewpoints. They also help in exploring implications and consequences (Meijs, 2020).

Clarification questions	Skills
Can you explain...?	Explain
What do you mean by...?	Define
Can you give an example of...?	Provide examples
How does that help...?	Support
Does anyone have a question?	Investigate
Questions that elicit arguments and evidence	
Why do you think that...?	Formulate arguments
How do you know if...?	Explicit assumptions
What are your reasons for/why do you think that...?	Explicit reasons
Do you have evidence for...?	Present evidence
Can you give an example/counterexample of...?	Provide examples
Questions that provoke alternative viewpoints	
Can you express that in a different way?	Rephrase viewpoint
Is there another perspective/opinion on...?	Speculate
What if someone else argued that...?	Explore alternative viewpoints
What would someone who disagrees with you say?	Explore counterarguments
What is the difference between those viewpoints/ideas?	Understand distinctions
Questions that explore implications and consequences	
What follows from what you're saying?	Exploring implications
Does this align with what you said earlier?	Checking consistencies
What would be the consequence of that?	Examining consequences
Is there a general rule/pattern for that?	Discovering general rules/patterns
How could you determine if it's true?	Truth-seeking
Questions about the questions/the discussion	
Do you have a question about that?	Questioning
What type of question is that?	Analyzing
How does this question/what is being said help us?	Applying
Where has this conversation brought us/who can provide a summary?	Summarizing
Have we come closer to the answer to the question/the problem? (Meijs, 2020)	Concluding



4. Holding space: Extra attention to special moments

During intense discussions, conflicts can arise. It is important for the facilitator to know how to deal with resistance in such situations. Holding space is about allowing room for what is happening, even if it feels tense. It means staying in the discomfort of not knowing for a while. Instead of immediately focusing on finding a solution, the goal is to make visible where we are by opening up and bringing all perspectives, emotions, and power issues to the table. This allows us to look at them together with trust. Here are some tips that can help in holding space:

Misconceptions

As a facilitator, it is important to remain aware that opinions are not presented as facts. Opinions can be based on misconceptions and inaccuracies. During the conversation, you can debunk and correct them with factual information to the extent possible. However, make sure the participant has the opportunity to fully express their viewpoint before doing so.

Stand beside

Resistance is a way for others to express their involvement and advocate for their own interests. The key is to find out what that person's interest is and facilitate a resolution together. Encourage empathy and understanding between the participants.

Show understanding

Demonstrate active listening, summarize the discussion, and ask open-ended questions. Show understanding without apologizing. For example, say, "I understand that you are angry" or "That is indeed very frustrating." Emphasize points of agreement.

Call for a time-out

If the situation escalates, cool down the atmosphere by calling for a time-out and ask the participants to create a brief summary of the discussion and the arguments presented. Inquire about the reasons behind the heightened emotions. Try to understand the underlying norms and values that influence their positions, which can make it easier to comprehend each other's perspectives.

Embrace confusion

Take this opportunity to explore the different viewpoints. Step back and observe the discussion from a distance. Try to sense and listen to what is being said and meant. Then, reflect these impressions back to the participants (Mostert, 2016).



APPENDIX 4

WORK METHOD ACTION PLAN

Preparation

Determine the team's key core value	Prior to the work method, establish the team's key core value. For inspiration, refer to Appendix 1: Inclusive Core Values. You can do this by conducting a survey in which you provide these core values as options. The core value with the most votes will be selected.
Send invitations	<p>Communicate the following in the email or team meeting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ask each team member to formulate and write down their personal interpretation of the core values in a few sentences on an A4 sheet, which they should bring to the Inclusive co-creation session. Provide examples if necessary (see page 6). • Describe the purpose and context of Inclusive co-creation. • Mention the date, time, and location of the Inclusive co-creation session, as well as its duration. • Share pre-work method tips with the participants to increase the chances of a successful conversation. See Appendix 2: Socratic Conversation Techniques for guidance.
Facilitator's preparation	Thoroughly read Appendix 3: Inclusive Leadership as part of your preparation for the work method. Keep it handy during the session if needed.
Materials needed	<ul style="list-style-type: none"> • The team's key core value: Write it on an A4 sheet (to be placed in the center of the circle). • 4 large sheets of paper and a marker. • Chairs (number according to the participants). • A space large enough to accommodate the setup.



During

Time indication (5 hours)	Function	Setup	Participant activity	Facilitator activity
15 min	Introduction	Welcome Explanation of the work method format Sharing safety principles	Listening	Introduction, explanation, and sharing safety principles
Gather different perspectives				
45 min	Step 1	Form two circles, an inner circle and an outer circle (see figure 2). Group formation	Outer circle observes and listens to what is said by the inner circle	Facilitating discussions
	Step 2	The inner circle places their pre-formulated meanings in the center of the circle, next to the core value, making them easily readable for everyone.	Placing pre-formulated meanings next to the core value in the center of the circle	-
	Step 3	The inner circle shares their opinions, ideas, and perspectives on the presented core value with the group. Once everyone has shared their meaning, the inner circle engages in a conversation about it.	Inner circle engages in a discussion about individual meanings of the core value. Outer circle observes and listens.	Allow each participant in the inner circle to speak before responding to each other.
	Step 4	Extract the common thread from the various meanings. Jointly formulate a group meaning for the core value.	Inner circle formulates a group meaning for the core value.	Facilitate as needed. Write the group meaning on a sheet of paper.



Look for the alternative

30 min	Step 5	The outer circle actively seeks the voice of the minority, dissenting opinions, ideas, and perspectives.	<p>Outer circle answers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Did anyone in the inner circle say something completely different from the majority? • Which statements were not included in the group decision? What caught their attention? <p>Inner circle listens and observes</p>	Allow each participant in the outer circle to speak in this step and write down all alternative perspectives that were not included in the group meaning of the inner circle on a sheet of paper.
--------	--------	--	--	---

Switch

45 min	Step 6	The team members from the outer circle now switch with the inner circle and perform the same steps 2 to 4 as the first group.	The group changes positions, the inner circle places pre-formulated meanings in the center of the circle, shares their opinions, ideas, and perspectives with the group, and then engages in a conversation about it. Extract the common thread from the different meanings and jointly formulate a group meaning for the core value.	Allow each participant in the inner circle to speak before responding to each other. Facilitate as needed. Write the group meaning on a sheet of paper.
--------	--------	--	---	---

30 min	Step 7	Now it is the outer circle's turn to seek the alternative of the inner circle. Repeat step 5 .	<p>The outer circle actively seeks the voice of the minority, dissenting opinions, ideas, and perspectives and answers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Did anyone in the inner circle say something completely different from the majority? • Which statements were not included in the group decision? What caught their attention? <p>Inner circle listens and observes</p>	Allow each participant in the outer circle to speak in this step and write down all alternative perspectives that were not included in the group meaning of the inner circle on a sheet of paper.
--------	--------	---	---	---



Vote

<p>45 min</p>	<p>Step 8</p>	<p>The entire group individually votes on the selected group meanings and alternative perspectives by answering the question:</p> <ul style="list-style-type: none"> Who has a similar meaning to this core value or alternative perspective? <p>If there is a unanimous majority, the meaning behind the core value is determined for the team. If there is a divided vote, everyone will engage in effective and clear lobbying for their choice to clarify the group meaning.</p>	<p>Voting by answering the question. If there is a divided vote, everyone will engage in effective and clear lobbying for their choice to clarify the group meaning.</p>	<p>The facilitator asks who identifies with or can connect to the group meaning or alternative. Do this by tallying the votes on each sheet and posing the question.</p> <p>Facilitate discussions where necessary by asking critical questions.</p> <p>Summarize the answers.</p>
---------------	---------------	---	--	--

Add wisdom of the minority

<p>30 min to 45 min</p>	<p>Step 9</p>	<p>Ask the team members who have lost their preferred vote:</p> <ul style="list-style-type: none"> What do you need in order to go along with the majority decision? <p>This minority wisdom is then added to the majority decision. If the vote is now unanimous and the minority is also satisfied, you have successfully given conscious group meaning to the chosen core value!</p> <p>If you're unable to reach a unanimous vote, there is likely something happening "below the surface" that is blocking the process. This is a sign to proceed to step 10.</p>	<p>Participants answer the question. Then vote on the new proposal.</p>	<p>As a facilitator, acknowledge that it's not pleasant when you don't "get" what you want. Ask all team members whose voices were not included in the group meaning:</p> <ul style="list-style-type: none"> What do you need in order to go along with the majority decision? <p>You reintroduce the chosen group meaning of the core value, along with the additions from the minority, and bring it to a vote again.</p> <p>If you're unable to reach a unanimous vote, introduce step 10.</p>
-------------------------	---------------	--	---	---



Explore the underlying currents

60 min	Step 10	You're unable to reach a decision. Team members hold conflicting beliefs about a core value and cannot come to an agreement. In this step, as a group, we will explore what is happening beneath the surface, where emotions often play a role.	Participants follow the steps described on pages 10 and 11 .	As a facilitator, provide a brief neutral description of what is happening within the group. Ask the group to collectively examine what is happening in the undercurrent. See page 10 for techniques.
--------	---------	---	---	---

Conclusion

15 min	Step 11	<p>Check-out</p> <p>Conclude the session with a check-out moment. The session may have stirred up emotions for both the facilitator and participants. To prevent participants from carrying these emotions with them and feeling exhausted afterwards, it is important to create space for a check-out moment. During this moment, participants can reconnect with themselves and others. Ask the following questions to the group:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How did you experience this morning/afternoon? • What have you learned? • What would you like to see differently? • What will you take away from this session? • What will you leave behind? Listen with sincere interest and remain neutral. <p>Emphasize that everything discussed will remain within the space and that confidentiality is assured (Rebelleren kan je leren, sd).</p>
--------	---------	---




Bibliography

- Agerbeck, B. B. (2003). *Drawn Together Through Visual Practice*.
- De Haas, W. (2e herziene editie). *Groepsbehandeling en team begeleiding in de zorg*. Boom.
- Deepdemocracy. (sd). *Basis gespreksmodel*. Opgehaald van Deepdemocracy: <https://deepdemocracy.nl/expertises/basis-gespreksmodel/>
- Franken, C. (2017, oktober 23). *Laat het maar knallen*. Opgehaald van SBI formaat: <https://www.sbiformaat.nl/blog/blogserie-deep-democracy-laat-het-maar-knallen/>
- Meijs, L. (2020). *Rijksopleidingsinstituut Tegengaan Radicalisering*. Den Haag: Stichting School en Veiligheid.
- Mostert, H. (2016). *Je hebt makkelijk praten*. School en Veiligheid. Opgehaald van school en veiligheid.
- Rebelleren kan je leren. (sd). *Tool: uitchecken*. Opgehaald van Rebelleren kan je leren: <https://www.rebellerenkanjeleren.be/olifant/tool-uitchecken/>
- van der Meulen, R. (2019, september 30). *Heb jij een emotioneel veilige werkomgeving? Laat je medewerkers floreren!* Opgehaald van HR-communicatie: <https://hr-communicatie.nl/blog/heb-jij-een-emotioneel-veilige-werkomgeving-laat-je-medewerkers-floreren/>
- Vogelzang, F. (2022, april 22). *10 tips uit de filosofie voor betere gesprekken*. Opgehaald van ICM-opleidingen & trainingen: <https://www.icm.nl/extra/10-tips-filosofie-socrates-betere-gesprekken/>
- Wiss, E. (2020). *Socrates op sneakers*. Ambo/Antos B.V.



Bijlage 7 Waardering opdrachtgever

Naam opdrachtgever:	Marjolein Leezenberg en Sander Elema
Organisatie:	NHL Stenden Hogeschool, International Business
Naam student	Marem Kane
Door de student opgeleverd product	Work method Inclusive co creation Team IB
Paraaf opdrachtgever:	

Beoordeling van het product door de opdrachtgever

- Het is een zeer professioneel product, dat van aanzienlijke waarde is voor de organisatie. De kwaliteit van het product is vergelijkbaar met de kwaliteit die een gerenommeerd professional zou hebben geleverd.
- Het is een professioneel product, dat van waarde is voor de organisatie. De kwaliteit van het product is vergelijkbaar met de kwaliteit die een gemiddelde professional zou hebben geleverd.
- **Het is een professioneel product, dat van waarde is voor de organisatie. De kwaliteit van het product is vergelijkbaar met de kwaliteit die een junior-professional zou hebben geleverd.**
- Het is (nog) geen professioneel product. Het product heeft enige waarde voor de organisatie, maar het heeft nog niet helemaal de kwaliteit die van een beginnend professional wordt verwacht.
- Het is geen professioneel product. Het product is van beperkte waarde voor de organisatie en heeft volstrekt niet de kwaliteit die van een beginnend professional wordt verwacht.

Toelichting

Het product sluit aan bij onze vraag; Marem heeft daarnaast onze feedback op concept 1 goed verwerkt en daarmee op onze vragen een antwoord gegeven. Ze heeft een praktisch product geleverd, een methode die op ons verzoek ook in het Engels is vertaald. Deze methode past heel goed bij de stand van zaken binnen ons team.

We zien een student die nu op junior niveau acteert, maar die naar ons idee veel potentie heeft, gezien haar kwaliteiten. Ze luistert, doet iets wat met ze hoort en legt dat weer voor. Voor ons als opdrachtgevers erg prettig.

Het juniorniveau toont zich nu vooral in haar taalgebruik en eerder in de resultaatbespreking van haar onderzoek: wij zouden die in de toekomst graag iets analytischer zien. Ze doet wat ze belooft, en Marem kan zichzelf meer ruimte geven door realistische deadlines te stellen (nu waren die, deels noodgedwongen, soms wel erg strak gesteld). Ze heeft nu in heel korte tijd heel goed werk geleverd.

We vinden Marem klantgericht: ze heeft het product stap voor stap met ons doorgenomen, wat helderheid bood. In het algemeen hebben we een zeer coöperatieve, constructieve houding gezien.