

Een goed gesprek begint bij jezelf



A&O
fonds
Gemeenten

**Voor de
verschilmakers.**

Een goed gesprek begint bij jezelf



Via een goed gesprek naar beter werken.

Waarom en hoe ook alweer? We zetten het voor je op een rij.

Alle mensen die bij gemeenten¹ werken, werken samen aan de maatschappelijke opgaven van gemeenten. In organisaties die op eigen wijze gestructureerd zijn, met een eigen politieke kleur en met eigen samenwerkingspartners. Ieder individu met een eigen karakter, eigen rol, positie en verantwoordelijkheid, eigen werk, eigen gesprekspartners en eigen wensen en behoeften. Een goed gesprek² is noodzakelijk om effectief en efficiënt te zijn in het behalen van de gezamenlijke doelstellingen. Effectief in de zin van de goede dingen op een goede manier doen, met kennis en wijsheid en oog voor alle betrokkenen. En efficiënt omdat een goed gesprek leidt tot minder weerstand en miscommunicatie. Of dat gesprek nou gaat over de strategische positie van HR, de mentale kracht van jouw team, de wens tot een opleiding, zorgen over het aantal vacatures, het borgen van datagedreven werken, het zorgen voor een veilig werkklimaat of hoe om te gaan met je bestuur, een goed gesprek zorgt altijd voor een beter resultaat.

Een goed gesprek is dus essentieel in deze tijd van voortdurende verandering, waarin regelmatige wederzijdse afstemming broodnodig is. Weten wat een gesprek tot een goed gesprek maakt, helpt daarbij.

Dit whitepaper is voor iedereen die werkt bij een gemeente en die goede gesprekken wil voeren om de goede dingen op een goede manier te doen. In dit whitepaper beschrijven we hiervoor zes succesfactoren. Succesfactoren die gaan over de persoon die het gesprek voert.

1. Indien we in dit whitepaper over gemeenten spreken, bedoelen we ook de 200 WSGO-organisaties die onder de CAO Samenwerkende gemeentelijke organisaties vallen.
2. Sommige gemeenten gebruiken 'het goede gesprek' om HR-gesprekken aan te duiden (planning, voortgang, beoordeling). Dat wordt in dit whitepaper niet bedoeld.

Dit zijn zes succesfactoren die de kwaliteit van een gesprek beïnvloeden:

- 1. Mens achter een gesprek:** Een gesprek wordt primair beïnvloed door degenen die dit gesprek voeren. Mensen zitten namelijk verschillend in elkaar. Je hebt bijvoorbeeld denkers, doeners, dromers of autoritaire mensen en meegaande mensen.
- 2. Persoonlijke omstandigheden:** De mens achter het gesprek wordt beïnvloed door persoonlijke omstandigheden. Kleine kinderen bijvoorbeeld, ziekte, ouders op leeftijd, of een partner die een tijdrovende opleiding doet... allemaal zaken die in de privésfeer liggen van jou en je gesprekspartner, maar die wél van invloed zijn op het werk.
- 3. Rol en positie van gesprekspartners:** Het gesprek is afhankelijk van de rol en positie die jij en je gesprekspartner in de organisatie hebben. Die plek en positie brengen mogelijk andere verantwoordelijkheden met zich mee en een ander direct belang. Ook hebben de gesprekspartners daardoor misschien iets specifiek nodig van de laag boven, naast of onder hen.
- 4. Wijze van communiceren:** Communicatie vindt op verschillende manieren plaats. Het bestaat uit woorden, stemgeluid en lichaamstaal, of zoals het ook wel wordt genoemd verbale, vocale en non-vocale communicatie.
- 5. Condities van het gesprek:** Er zijn condities waaronder het gesprek plaatsvindt. Denk aan de plek, tijd en frequentie. Deze hebben ook invloed op de kwaliteit van een gesprek.
- 6. Doel en onderwerp:** Het doel en onderwerp van het gesprek zijn, *last but not least*, ook aspecten die bepalen hoe goed een gesprek verloopt. Je gaat doorgaans in gesprek met een doel. Om je hart te luchten, ideeën op te halen, iets te zenden. En een gesprek gaat natuurlijk ook ergens over.

Leeswijzer

Omdat er niet een specifiek onderzoek is naar de ingrediënten die van invloed zijn op de kwaliteit van gesprekken *an sich* (waar die ook over gaan) hebben we een ruime diversiteit aan literatuur en artikelen³ onderzocht. Soms expliciet met 'gesprekken' als thema, soms meer vanuit communicatie of beïnvloeding van gedrag. Dat maakt dat dit whitepaper een hele brede insteek kent. Dit hebben we gedaan om tegemoet te komen aan de diversiteit van gesprekken die in

gemeentelijke context plaatsvinden en de diversiteit van mensen die de gesprekken voeren. En omdat goede gesprekken echt iets analogs zijn, hebben we hierbij geen gebruik gemaakt van ChatGPT of andere vormen van artificiële intelligentie.

Elk hoofdstuk bevat een aantal tips die aan een succesfactor zijn gerelateerd. We hebben alle tips aan het begin van dit whitepaper voor je op een rijtje gezet.

In [bijlage 1](#) lichten we de waarde van een aantal bekende gespreksvaardigheden, zoals ANNA, NIVEA, toe. Want inzicht in de succesfactoren hebben nóg meer effect wanneer je daarnaast over de juiste gespreksvaardigheden beschikt.

In [bijlage 2](#) lichten we - aan de hand van de beschreven succesfactoren - de waarde en belangrijkste kenmerken van een aantal veel gebruikte gespreksmethoden toe, en staan we stil bij de waarde van een gespreksleider en structuur.

Dit whitepaper helpt jou om het verschil te maken in jouw gesprekken. Ongeacht welke rol je vervult. Ongeacht waarover het gesprek precies gaat en ongeacht binnen welke structuur dat gesprek gevoerd wordt. Dat is belangrijk, omdat je met een goed gesprek zelf beter tot je recht komt en mede daardoor tot een effectievere, betere, uitvoering van je werk komt.

NOTE: In de context van dit whitepaper gaat het gesprek over het werk dat gedaan moet worden. Soms direct, als het over de inhoud gaat, soms indirect, als het bijvoorbeeld over persoonlijke omstandigheden gaat. Het werken voor de gemeente staat centraal.

NOTE: In dit whitepaper gaat het om gesprekken, al dan niet digitaal. Non-verbale communicatie en toon worden in dit whitepaper besproken, want deze zijn zichtbaar in een gesprek. Er bestaat ook zoets als schriftelijke en beeldende communicatie, al dan niet online. Of systemen, waarin zaken vastgelegd moeten worden. Daar gaat dit whitepaper uitdrukkelijk niet over.

We wensen je veel goede gesprekken toe.



3. In [bijlage 3](#) vind je een overzicht van alle geraadpleegde literatuur en artikelen.

Alle tips op een rijtje



Hieronder staan alle tips uit dit whitepaper op een rijtje. Het gaat om punten om je te realiseren in de voorbereiding op een gesprek, om te onthouden tijdens het gesprek en om te doen of zeggen tijdens het gesprek. Ook staan er specifieke tips voor de organisatie.

Algemeen

- Hanteer, afhankelijk van de gespreksmethode, een duidelijke gespreksstructuur, zoals de socratische gespreksmethode.
- Hanteer duidelijke conversatierichtlijnen, zoals geen telefoons tijdens het gesprek.
- Maak, bij belangrijke gesprekken, gebruik van een onafhankelijke gespreksleider.



Mens achter een gesprek

- Sta stil bij jouw persoonlijkheid, jouw communicatiestijl en welke communicatiestijl wel en niet bij jou werkt. In veel gemeenten wordt een 'online leerplein' gefaciliteerd, zoek hier naar een persoonlijkheidstest.
- Sta, als jouw gesprekspartner daar inzicht in geeft, stil bij de persoonlijkheid van diegene, diens communicatiestijl en welke communicatiestijl wel en niet werkt.
- Gebruik als organisatie één methodiek om persoonstypen te onderscheiden. Dan ontwikkel je eenzelfde taal en weten collega's waarover je het hebt, als je hieraan refereert.
- Wees je voorafgaand aan en tijdens een gesprek bewust van jouw waarden en normen en realiseer je dat die van je gesprekspartner misschien wel anders zijn.
- Luister actief naar de ander en toets of jij begrijpt wat hij bedoelt en andersom. Dit kan misverstanden voorkomen.
- Hou er rekening mee dat je gesprekspartner dingen anders ziet / ervaart dan jij. Het helpt als je het perspectief van de ander begrijpt. Wees daarom nieuwsgierig naar wat de ander wil zeggen en luister goed.
- Sta, voor je in gesprek gaat, stil bij jouw kwaliteiten en valkuilen en hoe die worden getriggerd.
- Besef dat als de ander (voor jouw gevoel) overreageert, jij mogelijk in de allergie van de ander zit. Vraag dan door naar wat er gebeurt.



Persoonlijke omstandigheden

- Wees je er bewust van dat persoonlijke omstandigheden invloed kunnen hebben op jouw werk.
- Wees je er bewust van dat dit ook geldt voor je gesprekspartner.



Rol en positie van gesprekspartners

- Wees je voorafgaand aan en tijdens een gesprek bewust van jouw rol en positie in de organisatie en die van je gesprekspartner. Of je nou leidinggevende bent of medewerker.
- Denk na over jouw belang en dat van je gesprekspartner. En vraag naar het belang van de ander, in plaats van dit zelf in te vullen (of er helemaal niet aan te denken).
- Wees je bewust van jouw interactiestatus en hoe je die kunt beïnvloeden.
- Wees je bewust van de interactiestatus van je gesprekspartner en hoe die jou beïnvloedt.



Wijze van communiceren

- Wees je ervan bewust dat communicatie uit meer dan woorden bestaat. Non-verbale communicatie, zoals stemgeluid, lichaamstaal, je houding en je kleding bepalen tot wel 93% van communicatie.
- Wees je ervan bewust dat jouw lichaamstaal eerder wordt geloofd dan je woorden, als je woorden niet in overeenstemming zijn met je lichaamstaal.
- Hou bewust een tijdje de spierspanning in je lichaam, je ademhaling, je toon, spraak en articulatie bij, oefen met ontspanning in lijf en adem, varieer in je toon en oefen je articulatie. En doe af en toe een kleine oefening hiermee, voor de spiegel of 'in het echt'.
- Luister naar de woorden die je gesprekspartner gebruikt en probeer dezelfde soort woorden te gebruiken.
- Let bij een gesprek eens op of jullie dezelfde houding hebben. Vaak is het zo dat bij een geconcentreerd en goed gesprek jouw gesprekspartner en jij automatisch dezelfde houding hebben aangenomen.
- Als je tijdens een gesprek merkt dat jouw toon en woorden niet met elkaar in overeenstemming zijn, kan dat komen doordat je emoties ervaart tijdens het gesprek. Benoem deze emoties dan. En als je denkt dat de ander emoties ervaart, benoem wat je ziet en vraag eventueel welke emotie daarachter schuilgaat.



Conditie waaronder een gesprek plaatsvindt

- Maak bewust een keuze in tijd, plek en frequentie die bij jou en je gesprekspartner past.
- Merk je dat je een behoefte hebt over de condities waaronder het gesprek plaatsvindt, breng dit dan vooraf en tijdens het gesprek ter sprake (en vraag bijvoorbeeld of het raam open kan).



Vaardigheden

- Gebruik ANNA, DIK, HELD, KOE, LEV, LSD, NIVEA, OEN en OMA. De belangrijkste vaardigheden hiervan zijn:
 - Wees nieuwsgierig
 - Luister om te begrijpen
 - Onderzoek jezelf en onderzoek de ander
 - Oordeel niet
 - Toets of jij de ander begrijpt
 - Toets of de ander jou begrijpt
 - Vat samen in je eigen woorden
 - Verplaats je in de ander
 - Vraag door met open vragen
- Neem een eerste kleine stap als je het spannend vindt om écht in gesprek te gaan.



Doel en onderwerp van gesprek

- Bedenk van tevoren met welk doel je een gesprek aangaat. Meld dat ook aan je gesprekspartner en blijf bij dat doel.
- Als je uitgenodigd wordt voor een gesprek, vraag naar het doel, als dat bij voorbaat niet duidelijk is.
- Als tijdens het gesprek blijkt dat er toch of ook een ander doel is, benoem dit dan aan je gesprekspartner. Is dit niet het juiste moment om het hierover te hebben, maak hier dan een andere afspraak voor.
- Bedenk vooraf waarover jij het wil hebben in een gesprek. Niet alleen bij een individueel gesprek met je leidinggevende of collega, maar ook bij een teamgesprek of werkoverleg.
- Meld jouw gespreksonderwerp aan je gesprekspartner, zodat jullie wat dat betreft in ieder geval op gelijke vlieghoogte staan.
- Als je uitgenodigd wordt voor een gesprek en je weet niet waar dat over gaat, vraag dan naar het onderwerp.
- Komt tijdens het gesprek een ander onderwerp bovendrijven, stem dit dan af met je gesprekspartner. Is dit niet het juiste moment om het hierover te hebben, maak hier dan een andere afspraak voor.

Inhouds- opgave



1	Waarom is een goed gesprek noodzakelijk én soms lastig?	7
2	Succesfactor 1 Mens achter een gesprek	9
3	Succesfactor 2 Persoonlijke omstandigheden	12
4	Succesfactor 3 Rol en positie van gesprekspartners	14
5	Succesfactor 4 Wijze van communiceren	17
6	Succesfactor 5 Conditie waaronder een gesprek plaatsvindt	20
7	Succesfactor 6 Doel en onderwerp van een gesprek	22
	Afsluiting	25
B1	Bijlage 1 Vaardigheden	26
B2	Bijlage 2 Veelgebruikte gespreksmethoden	29
B3	Bijlage 3 Geraadpleegde literatuur en artikelen	32

1.



Hoofdstuk 1

Waarom is een goed gesprek noodzakelijk én soms lastig?

Het zal niet verbazen dat de veelkleurige en veranderlijke werkelijkheid vraagt om voortdurend op een goede manier in gesprek te zijn met elkaar, met inwoners en bedrijven binnen de eigen gemeente, maar ook intern. Het is eigenlijk heel simpel: hoe beter het gesprek, hoe beter het contact, hoe effectiever en beter de uiteindelijke uitvoering van gemeentelijk beleid.⁴ Er zijn ook pleitbezorgers van het continu voeren van goede gesprekken.⁵

Gesprekken vormen een doorlopend proces van betekenisgeving⁶. En alhoewel de context van deze uitspraak van Noëlle Aarts een andere is dan waarover dit whitepaper gaat, de bedoeling van gesprekken binnen gemeenten is dezelfde: verbinding houden zodat in het hele proces van besluitvorming tot uitvoering betekenis kan worden gegeven aan de maatschappelijke taak die voorligt.

4. Koeleman (2023)

5. Wawoe (2021 en 2022)

6. Bleijenberg (2019)

Waarom is een goed gesprek voeren zo moeilijk?

De essentie is, dat het heel persoonlijk is wat je als een goed gesprek beschouwt. Wat de een prettig vindt, vindt de ander vervelend. En juist daarom is een goed gesprek voeren zo lastig, want in een gesprek zitten altijd meerdere mensen aan tafel.

Doorvragen tot iedereen zich gehoord voelt, totdat je begrijpt wat de ander bedoelt, in staat zijn om onderliggende aannames, normen en waarden te herkennen en elkaars perspectieven te verkennen, dat vraagt nogal wat. Uit de literatuur blijken verschillende redenen waarom het zo moeilijk is om goede gesprekken te voeren.⁷



Framen: We maken makkelijk ergens een eigen verhaal van, dat gebaseerd is op eigen aannames of die van anderen. Dit wordt ook wel **framen** genoemd. Onze frames zijn zo sterk, dat als de feiten niet in ons frame passen, de feiten gewoon worden ontkend.

Slecht luisteren: We luisteren slecht. We zijn in een gesprek veelal aan het wachten tot we zelf weer het woord kunnen nemen. En als we luisteren, horen we vooral dát wat onze mening bevestigt (*confirmation bias*).

Overtuigen van ons gelijk: We denken vaak dat het erom gaat andere mensen te overtuigen van ons gelijk, dat een gesprek een wedstrijd is die we moeten winnen en waarin we ons moeten profileren.

Onbewuste brein: Wij gaan er in onze interactie met mensen vanuit dat mensen rationele wezens zijn, terwijl ons onbewuste brein voor 93% tot wel 98% aan het werk is. Om impact te maken, zullen we dus meer dat onbewuste brein moeten bereiken. Dat is waar verandering écht tot stand komt.⁸

Structuur en conversatierichtlijnen helpen

Een aantal gespreksmethoden, zoals de dialoog, de socratische gespreksmethode en Appreciative Inquiry, heeft een vaste structuur, duidelijke conversatierichtlijnen en, in sommige gevallen, een onafhankelijke gespreksleider. De structuur helpt om iedereen aan het woord te laten. De conversatierichtlijnen zijn gezamenlijke afspraken over het gesprek, die helpen om iedereen uit te laten praten. Denk bijvoorbeeld aan de afspraak dat iedereen aan het woord mag komen, dat als je iets niet weet, je dat ook zegt, dat je niet tijdens het gesprek je telefoon checkt, dat wat je zegt jou werkelijkheid reflecteert en dat functiever verschillen tijdens het gesprek buiten werking

worden gesteld. En bij hele belangrijke gesprekken kan een gespreksleider de gesprekspartners attenderen op de hiervoor genoemde valkuilen. Daarmee dragen alle drie bij aan goede gesprekken.

TIP: Hanteer, afhankelijk van de gespreksmethode, een duidelijke gespreksstructuur, zoals de socratische gespreksmethode.

TIP: Hanteer duidelijke conversatierichtlijnen, zoals geen telefoons checken tijdens het gesprek.

TIP: Maak bij belangrijke gesprekken gebruik van een onafhankelijke gespreksleider.

7. Gebaseerd op Schoot (2020) en Amaral (z.d.)

8. Hertoghs (2024)

2.



Hoofdstuk 2

Succesfactor 1: Mens achter een gesprek

De mens is misschien wel de grootste variabele in een gesprek. Er zijn veel soorten mensen: mensen met een groeibrein of een gefixeerd brein, mensen die positief zijn of juist geneigd om de risico's te zien, mensen die dromen, denken en mensen die doen. Elk type mens interacteert op een andere manier met andere menstypes.

Persoonlijkheidstesten

Er zijn verschillende hulpmiddelen die inzicht geven in jouw persoonlijkheid. Werken met een persoonlijkheidstest vergroot jouw zelfbewustzijn. Veel van de typologieën maken daarnaast jouw communicatiestijl zichtbaar en geven inzicht in hoe je met 'jouw' type beter wél, maar ook beter niet kunt communiceren.

Er zijn diverse kleurmodellen, zoals Insights, de kleuren van de Caluwe of MBTI. In al deze modellen worden mensen aan de hand van een vragenlijst ingedeeld in een type persoon. Het uitgangspunt daarbij is altijd dat mensen niet in één type te vangen zijn: je bent altijd een combinatie van verschillende types. Maar het geeft wel inzicht in voorkeursgedrag, soms nog met onderscheid tussen bewust en onbewust voorkeursgedrag.

Andere manieren zijn bijvoorbeeld volgens de enneagramtypologie. Op basis van vragenlijsten wordt bekeken welke van de enneagramtypes het beste bij je past.

Ook zijn er testen om te destilleren hoe je in een team samenwerkt, zoals de teamrollen van Belbin.

TIP: Sta stil bij jouw persoonlijkheid, jouw communicatiestijl en welke communicatiestijl wel en niet bij jou werkt. In veel gemeenten wordt een 'online leerplein' gefaciliteerd, zoek hier naar een persoonlijkheidstest.

TIP: Sta, als jouw gesprekspartner daar inzicht in geeft, stil bij de persoonlijkheid van diegene, diens communicatiestijl en welke communicatiestijl wel en niet werkt.

TIP: Gebruik als organisatie één methodiek om persoonstypen te onderscheiden. Dan ontwikkel je eenzelfde taal en weten collega's waarover je het hebt, als je hieraan refereert.

Nurture, waarden en normen

Naast jouw natuur (hoe zit je eigenlijk in elkaar) heeft ook nurture invloed. Hoe jij als mens in elkaar zit, heeft namelijk ook te maken met jouw opvoeding en wat je hebt meegemaakt, jouw ervaringen. Is jouw moeder tegen wil en dank huisvrouw geweest (ze had liever doorgeleerd) en vertelt ze hier veel over, dan ben jij als haar kind misschien sterker dan andere kinderen geneigd om wél door te leren en zelfstandig te worden.

Iedereen heeft eigen waarden en normen. Waarden zijn idealen, motieven, die je belangrijk vindt, die je wil nastreven. De normen zijn de gedragsregels die daarbij horen, gedrag, waarmee je uiting geeft aan die waarden. Jouw waarden en normen zijn

ontstaan tijdens je leven. Je wordt hier dus niet mee geboren. Jouw waarden en normen zijn mogelijk anders dan die van je gesprekspartner. En dat kan ertoe leiden dat je gesprekspartner jouw gedrag op een bepaalde manier interpreteert en vice versa. Zo kan iemand die jou niet aankijkt als je binnenkomt, jou raken in je waarde 'beleefdheid', terwijl de ander dat niet zo bedoelt... voor diegene is dat misschien helemaal geen essentiële waarde, óf juist een andere norm. En als jij, terwijl je eigenlijk in gesprek gaat, toch een vraag van een andere collega beantwoordt (conform jouw waarde 'vriendelijkheid'), dan kan dat wringen met de waarde 'discipline' van je gesprekspartner.

TIP: Wees je voorafgaand aan en tijdens een gesprek bewust van jouw waarden en normen en realiseer je dat die van je gesprekspartner misschien wel anders zijn.

Emoties

Emoties⁹ verdienen ook een plek in dit hoofdstuk. Want iemands karakter, iemands waarden en normen, nature en nurture: het speelt allemaal een rol bij de emoties die mensen ervaren. Al wordt 'emotioneel zijn' nog wel eens als irrationeel gezien, uit onderzoek blijkt dat mensen die hun emoties kennen, serieus nemen en tonen in lastige conflictsituaties, de juiste beslissingen nemen. Emoties niet mogen en/of kunnen uiten kost veel energie. Dat betekent overigens niet dat alle uitingen van emoties effectief zijn. Zie ook [hoofdstuk 5](#), waar we beschrijven op welke manier emoties in communicatie tot uitdrukking kunnen komen.

De vier basisemoties worden wel omschreven als de vier B's: bang, bedroefd, blij en boos. Emoties hebben een functie. Zo bereid je je door plotseling ervaren emoties voor op iets belangrijks. Zonder erover na te denken, zonder erover te hóeven nadenken. Daarnaast heeft elke emotie ook een eigen functie:

Bang: Je ervaart de emotie bang (of angst) als er sprake is van een bedreiging of lichamelijke of psychische onveiligheid. De functie van boosheid is ons in beweging te brengen naar veiligheid.

Bedroefd: Je ervaart de emotie bedroefd (of verdrietig) als er sprake is van een on vervuld verlangen, een teleurstelling, of verlies van iets dat belangrijk is. De functie van bedroefd zijn, is verwerking van verlies en het aangeven van behoefte aan steun.

Blij: Je ervaart de emotie blijdschap als er sprake is van een gelukkig gevoel, tevredenheid, energie. De functie van blijdschap is dat je ervaart wat belangrijk is. Blij zijn werkt motiverend en laadt je op.

Boos: Je ervaart de emotie boos (of woede) als er grenzen worden overschreden. Bij onrechtvaardigheid bijvoorbeeld of niet worden gerespecteerd. De functie van boosheid is het bewaken - of beschermen - van grenzen.

Naast emoties zijn er nog lichamelijke gevoelens, bijvoorbeeld van honger of van pijn. De functie hiervan is om je bewust te maken van lichamelijke behoeften en deze in te vullen (door te eten of de pijn te verminderen).

9. Schriel (2012)

Je bent je eigen referentie

Je neemt in een gesprek altijd jezelf als referentie. Met je karakter, je achtergrond, je waarden en normen. Dat kan ervoor zorgen dat je - jezelf kennende - bij de gesprekspartner een reactie verwacht zoals je die zelf zou geven. Terwijl je gesprekspartner eigen referenties heeft. Ook betekent het feit dat je je eigen referentie bent dat je er wel eens onterecht vanuit gaat dat de ander begrijpt wat je bedoelt. Dit geldt vice versa natuurlijk exact zo.

TIP: Luister actief naar de ander en toets of jij begrijpt wat hij bedoelt en andersom. Dit kan misverstanden voorkomen.

TIP: Hou er rekening mee dat je gesprekspartner dingen anders ziet / ervaart dan jij. Het helpt als je het perspectief van de ander begrijpt. Wees daarom nieuwsgierig naar wat de ander wil zeggen en luister goed.



Kernkwadrantenmodel

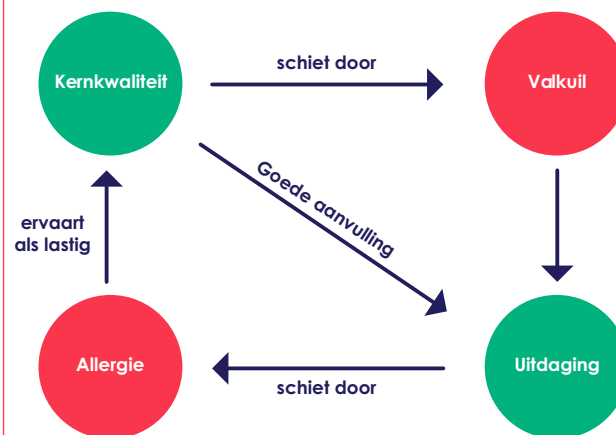
Naast welk type persoon je bent, is hoe jij reageert op dingen ook op een andere manier te duiden, bijvoorbeeld met het kernkwadrantenmodel van Daniel Ofman. Dit model helpt om jouw sterke en zwakke punten helder te krijgen en bestaat uit vier elementen:

Kernkwaliteit: Een positief gewaardeerde eigenschap die in het wezen van je karakter zit.

Valkuil: Een doorgeschoten vorm van de kernkwaliteit, die door anderen als een slechte eigenschap wordt gezien.

Uitdaging: Een leerdoel om de valkuil te vermijden.

Allergie: Een bepaalde gedraging van een ander waaraan jij je ergert. Dit staat haaks op jouw kernkwaliteit.



Als bijvoorbeeld **daadkracht** een kernkwaliteit is, dan is **drammerig** een valkuil (doorgeschoten daadkracht), **geduld** is dan de uitdaging, en **passiviteit** de allergie (doorgeschoten geduld).

Je kunt deze vier onderdelen voor alle kwaliteiten invullen.¹⁰

TIP: Sta, voor je in gesprek gaat, stil bij jouw kwaliteiten en valkuilen en hoe die worden getriggerd.

TIP: Besef dat als de ander (voor jouw gevoel) overreageert, jij mogelijk in de allergie van de ander zit en hij dus in zijn valkuil schiet. Vraag dan door naar wat er gebeurt.

Neurodiversiteit

Er zijn ook minder zichtbare en (daardoor) minder bekende verschillen. In het brein bijvoorbeeld. Als dat aangeboren is, wordt dat ook wel neurodiversiteit of neurodivergentie genoemd. Denk bijvoorbeeld aan autisme (in de vele verschijningsvormen), ADD/ADHD, hoog sensitiviteit of dyslexie. Het gaat hier om een verschil in de cognitieve, psychologische en neurologische ontwikkeling van het menselijk brein. Zo'n 25% van de mensen heeft een neurodivergent brein.¹¹

Naast dat het fijn is als je je realiseert dat niet iedereen gelijk is, zodat je daar rekening mee kunt houden (en zij beter tot hun recht komen), zijn verschillen tussen mensen ook van enorme meerwaarde. Diversiteit tussen mensen, in welke vorm dan ook, maken organisaties creatiever en leveren meer innovatiekracht. Dat bevordert het oplossend vermogen van organisaties. Ook dat is dus positief voor organisatie.¹²

10. Van der Pol (2020)

11. De percentages variëren, zie onder andere Bos (2025) en Onbepaalde Denkers (z.d.)

12. A&O fonds Gemeenten (2024)

3.



Hoofdstuk 3

Succesfactor 2: Persoonlijke omstandig- heden

Net zoals jouw opvoeding en wat je hebt meegemaakt invloed heeft op hoe jij handelt, zijn ook de persoonlijke omstandigheden op het moment van het gesprek zelf van invloed op een gesprek. Of op zijn minst van invloed op wat er belangrijk is om te bespreken. Hierbij gaat het zowel om fysieke als om mentale omstandigheden.

Persoonlijke omstandigheden zijn deels te koppelen aan levensfasen en de fase van jouw carrière. Hierin worden wel de volgende fasen onderscheiden.¹³

Startfase: Je start net met werken en hebt nog weinig werk-ervaring. Je werkt hard, wil veel kennis opdoen, leert graag en bent gedreven. Doorgaans heb je een druk sociaal leven. Een partner of gezin heb je meestal nog niet.

Spitsuurfase: Je combineert je baan met een partner en vaak ook een gezinsleven. Het is een druk bestaan, waarin veel op je afkomt. Je bent doorgaans wel al een tijdje aan het werk en weet wat er te doen is. Soms gaat deze fase samen met nieuwe stappen in de loopbaan zetten.

Stabiliteitsfase: Je hebt ervaring opgedaan in het werk en weet hoe de hazen lopen en kent je eigen kwaliteiten. Thuis zijn de kinderen inmiddels wat ouder en loopt alles wat soepeler. De werk-privébalans is daardoor doorgaans beter.

Afbouwfase: Je zit tegen het einde van je carrière. In de privésfeer komt mantelzorg vaker voor, waardoor de werk-privébalans soms weer wat minder goed is. In het werk wil je nuttig werk doen en je kennis overdragen.

Naast deze levensfasen zijn er levensgebeurtenissen die van invloed zijn. Grote gebeurtenissen zoals ziekte en overlijden. En kleine gebeurtenissen, zoals een gebroken been. Gebeurtenissen bij jezelf of bij een verwante persoon.

Persoonlijke omstandigheden kunnen dus bepalen welke behoefte jij op dat moment hebt. Ben jij mantelzorger, dan kan dat jou zó bezighouden, dat je niet alleen fysiek afwezig bent, maar ook mentaal soms afwezig bent. Misschien heb je daardoor wel behoefte aan lichtere taken, of tijdelijk minder uren werken. Heb je een gebroken been, dan heeft dat fysiek invloed op jouw aanwezigheid. Doet jouw partner een zware opleiding, dan ben jij misschien minder flexibel in je werktijden. De levensfase kan gecombineerd worden met de fase in jouw carrière: ben je starter, dan heb je waarschijnlijk andere behoeften dan als je senior bent.

TIP: Wees je er bewust van dat persoonlijke omstandigheden invloed kunnen hebben op jouw werk. En wees je er bewust van dat dit ook geldt voor je gesprekspartner.



Holmes en Rahe stresstest

In de jaren 70 hebben de Amerikaanse psychiaters Thomas Holmes en Richard Rahe een stresstest ontwikkeld met 43 stressvolle levensgebeurtenissen. Met hun onderzoek toonden zij het verband aan tussen stress en ziekte.

De levensgebeurtenissen zijn niet alleen naar. Naast een overlijden, ziekte of scheiding gaat het ook om zaken als zwangerschap, verhuizing of huwelijk.

Aan elke levensgebeurtenis wordt een specifieke score gegeven. Een hogere score levert een grotere kans op ziekte op dan een lagere score. Spelen er meerdere levensgebeurtenissen tegelijkertijd, dan is de kans om ziek te worden ook groter.¹⁴ De top 5 meest impactvolle gebeurtenissen is:

1. Overlijden van partner
2. Scheiding
3. Burgerlijke scheiding
4. Gevangenisstraf
5. Overlijden van een naast familielid

De eerste vreugdevolle gebeurtenis staat op plek 7: het huwelijk.

Al is het een onderzoek van al lang geleden (zo worden scheiding en burgerlijke scheiding onderscheiden) en zijn ontwikkelingen in de maatschappij met effect op het leven van mensen daarin dus niet meegenomen (denk aan samenwonen of de impact van continu bereikbaar zijn door de mobiele telefoon), het geeft nog steeds een mooi inzicht in de invloed van (positieve of negatieve) levensgebeurtenissen op de persoon in kwestie.

¹³. Vrij naar Leiderschap & inzetbaarheid (z.d.)

¹⁴. De totale lijst van Holmes en Rahe vind je hier: en.wikipedia.org/wiki/Holmes_and_Rahe_stress_scale

4.



Hoofdstuk 4

Succesfactor 3: Rol en positie van gesprek- partners

In een goed gesprek zijn jouw gesprekspartner en jij als mens gelijkwaardig. De een is niet belangrijker dan de ander. Dat is niet hetzelfde als gelijk, want rol en positie van je gesprekspartner en jou hoeft niet gelijk te zijn.

Welke rol en positie de gesprekspartners hebben, heeft invloed op het gesprek. Met een collega praat je anders dan met een leidinggevende. En voor leidinggevendens geldt waarschijnlijk hetzelfde: die praten anders met mede-leidinggevendens dan met medewerkers of de eigen leidinggevende.

Hiërarchie

Hiërarchie heeft positieve kanten: het zorgt voor coördinatie, effectieve besluitvorming, minder conflicten en motivatie.¹⁵ De leidinggevende heeft daar een belangrijke positie in. “De teamleider zit als het ware op het knooppunt van de zandloper. Hij heeft zicht op de veelheid van veranderingen vanuit de wenselijke wereld en hij moet het managementverhaal daarover verder brengen. Tegelijkertijd is hij ook iemand die weet wat realiseerbaar is in de werkelijke wereld. (...) Het goede gesprek maakt het mogelijk om informatie voor het team te duiden, samen af te spreken hoe naar de onderwerpen te kijken, vragen te beantwoorden, ervaringen te delen en de werkzaamheden af te stemmen.”¹⁶

Hiërarchie is positief, mits het gezond is en past bij hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld en dus legitiem is. Hiërarchie is soms ronduit negatief. Bijvoorbeeld als een van de gesprekspartners oneigenlijk gebruik maakt van zijn positie, rang of stand. Dan zijn de gesprekspartners niet alleen hiërarchisch ongelijk, maar ook ongelijkwaardig, soms tot machtsmisbruik aan toe. En dat is funest voor een goed gesprek.

Gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers

Veel gesprekken, zeker formele gesprekken, gaan tussen leidinggevend en medewerkers. Hieronder beschrijven we de subjectieve en objectieve verschillen.

Subjectief verschil

In een gesprek tussen leidinggevende en medewerker wordt de leidinggevende mogelijk (waarschijnlijk) door de ander met een specifieke bril bekeken, maar de leidinggevende kijkt waarschijnlijk ook met een specifieke bril naar zichzelf. Deels is dat subjectief. Een beginnend leidinggevende vindt misschien van zichzelf dat hij geen twijfel mag hebben. En de medewerker kan de leidinggevende in die gedachte bevestigen, bijvoorbeeld

door te vinden dat de leidinggevende de vragen van de medewerker moet kunnen beantwoorden. Dit subjectieve verschil kan mede gevoed zijn door ons onbewuste brein, met onze waarden, normen, opvoeding, ervaringen. Zie hiervoor ook [hoofdstuk 2](#).

Objectief verschil

Naast het subjectieve verschil zijn de rol en positie van leidinggevende en medewerker ook feitelijk anders. Er zijn andere belangen, bij de medewerker doorgaans kleiner en concreter dan bij de leidinggevende. Ook de wens van gesprekspartners in verschillende rollen kan verschillen. Zo zal een leidinggevende niet alle details van een activiteit hoeven weten, omdat informatie op hoofdlijnen helpt om het grote plaatje in beeld te krijgen (samen met de update van andere medewerkers, bijvoorbeeld). En een medewerker die vertelt over de zware privétijd, heeft er misschien behoefte aan om dit uitgebreid te delen, terwijl de leidinggevende zakelijk gezien misschien voldoende heeft aan het antwoord op de vraag “wat betekent dit voor je werk en de uren dat je werkt”. Uiteraard begrijpt een dienend / coachend leidinggevende óók dat empathie belangrijk is in de verbinding met de medewerker, maar de feitelijke vraag is een concrete, waarop een antwoord nodig is.

Hiërarchie kan in een gesprek tussen leidinggevende en medewerker sowieso beperkend werken. De leidinggevende is namelijk vaak de persoon die jouw toekomst kan beïnvloeden (bijvoorbeeld met salaris of doorgroei mogelijkheden). Met dezelfde persoon praten over jouw wensen, jouw twijfels, jouw leerdoelen kan daarom als onveilig worden ervaren. Sommige organisaties kiezen er dan ook voor om bepaalde gesprekken (bijvoorbeeld over loopbaanwensen) door speciaal daarvoor aangestelde medewerkers te laten voeren. Dat geldt expliciet voor zelforganiserende teams, waarin de teamleden aan elkaar gelijk zijn en daarmee ook afhankelijk van elkaar zijn.

Objectief verschil tussen andere functies

Er is ook een objectief verschil tussen functies, zonder dat dit met hiërarchie te maken heeft, bijvoorbeeld een uitvoerend medewerker naast een beleidsadviseur. Ook zij hebben een verschillende rol en bijbehorende eigen wensen en verwachtingen.

In hoofdlijnen zijn de volgende sleutelposities te onderscheiden, met ieder hun eigen functionele belangen, wensen en behoeften:

Bestuur: wethouders, raadsleden, burgemeester.

Directie: gemeentesecretaris en (domein- of cluster) directeuren.

Leidinggevend: hoger- en middenmanagement.

Project- en programmamanagement: op een specifieke taak en domeinoverstijgend.

Teams: zowel extern gericht, binnen een domein (afdelingen) of domeinoverstijgend (programmeerteams), maar ook intern gericht (zoals HR, financiën of ICT).

Staffuncties, waaronder HR en organisatie-adviseurs:¹⁷ in hun faciliterende rol richting ontwikkeling van medewerker en organisatie.

Medewerkers individueel: Iedereen is ook medewerker individueel.

Tussen elk van deze medewerkers van gemeenten vinden gesprekken plaats. Waarbij elk van de gesprekspartners, mede vanuit zijn rol en positie, zijn eigen functionele belangen, wensen en behoeften heeft.

¹⁵. Zie bijvoorbeeld Sociocracy Group (z.d.) en Boom management (2018)

¹⁶. Reijnders (2017)

¹⁷. Uiteraard bestaan er ook andere staffuncties, zoals IT, financiën en facilitair

Belang, wens en behoefte in interactie tussen sleutelposities

Wij hebben in gesprek met gemeenten (maart 2024) verkend welke belangen, wensen en behoeften in de interactie tussen sleutelposities onderwerp van gesprek kunnen zijn. De belangrijkste hiervan noemen we in het schema hieronder.

Bestuur en directie	Leidinggevend en medewerkers
Integrale samenwerking binnen en buiten	Talenten herkennen
Opgavegericht werken	Open gesprek
Respect en openstaan voor elkaars ideeën	Vitaliteit
Rollen en verantwoordelijkheden	Wensen, behoeften organisatie versus medewerker
Verbinding en communicatie	Werkdruk

Directie en leidinggevend	Medewerkers onderling
Gelijkwaardige gesprekspartners	Collegialiteit
Heldere rolverdeling	Rolvastheid
Ieders rol in zijn waarde laten	Samenwerking
Implementatie missie, visie, doelstellingen	Veiligheid
Leiderschap	Werk-privébalans

Project- en programmamanagement	HR en organisatieadviseurs in interactie met andere functiegroepen
Communicatie	Businesspartner
Functionele / hiërarchische rol naar medewerkers	Koers en kader organisatie
Opdrachtgeverschap	Lef
Overdracht na afronding project / programma	Ontwikkeling
Samenwerking	Vitaliteit en werkdruk



Gesprek tussen collega's

Bij een gesprek tussen collega's is er weliswaar geen formele hiërarchie, maar kan er wel verschil zijn in functie of de informele positie binnen de organisatie. Sommige collega's zijn bijvoorbeeld echt cultuurdragers. En ook collega's kunnen doelen, belangen en wensen hebben, die niet gelijk aan elkaar zijn.

TIP: Wees je voorafgaand aan en tijdens een gesprek bewust van jouw rol en positie in de organisatie en die van je gesprekspartner. Of je nou leidinggevende bent of medewerker.

TIP: Denk na over jouw belang en dat van je gesprekspartner. En vraag naar het belang van de ander, in plaats van dit zelf in te vullen (of er helemaal niet aan te denken).

Interactiestatus

Gerelateerd is het fenomeen 'interactiestatus' van Stultiens en Stultiens.¹⁸ Dit gaat over status die niet gerelateerd is aan iemands functionele status (leidinggevende of medewerker) of sociale status (ervaren of onervaren). Het is de status die je zelf bepaalt, die mede wordt beïnvloed door de ander en die - andersom - ook die ander weer beïnvloedt. In het artikel *Zonder hiërarchie staat alles stil* wordt dit fenomeen met een aantal herkenbare voorbeelden beschreven. Als je bijvoorbeeld opzij gaat voor een groepje (ogenschijnlijke) straatschoffies, dan verlaag je jouw status. Dit lokt wellicht ander gedrag uit bij dat groepje, dan wanneer je gevraagd had of je er even langs mag.

Er zijn mensen die status-expert zijn. Die kunnen wisselen van status, al naar gelang de situatie daarom vraagt. Een voorbeeld daarvan in een gesprek is als je de regie in handen wilt houden. Dan wil je een hoge status. Door zelf al in de ruimte waar een gesprek plaatsvindt te zitten en jouw gesprekspartner te zeggen

'pak een stoel' of 'ga zitten' neem je die hoge status ook expliciet in. Dit heeft effect op zowel jouzelf als die ander.¹⁹ Jouw letterlijke plek aan tafel heeft hier ook invloed op. Zit je aan het hoofd van de tafel, dan is dat automatisch statusverhogend.

Als laatste het voorbeeld waarin jij als baliemedewerker met een inwoner een afspraak hebt, die een paspoort komt ophalen. Als jij op dat moment in gesprek blijft met een collega, dan verlaag jij de status van de inwoner. En dat is niet helpend voor een klantvriendelijke uitstraling.

Je van deze dynamiek bewust zijn en hierover in neutrale termen praten of denken (bijvoorbeeld: iemand heeft in een bepaalde situatie een hoge status, in plaats van 'wat is die persoon arrogant') helpt in de interactie met mensen, ook in een gesprek. Het helpt ook om inzicht te krijgen in effectief of ineffectief gedrag.

TIP: Wees je bewust van jouw interactiestatus en hoe je die kunt beïnvloeden.

TIP: Wees je bewust van de interactiestatus van je gesprekspartner en hoe die jou beïnvloedt.

18. Stultiens (2006)
19. Vrij naar Hertoghs (2024)

5.



Hoofdstuk 5

Succesfactor 4: Wijze van communiceren

C'est le ton qui fait la musique. Deze uitdrukking bestaat niet voor niets. Communicatie vindt verbaal, vocaal en non-verbaal plaats: met woorden, stemgeluid, intonatie en toon en met lichaamstaal.

Congruentie belangrijk

Veel aangehaald onderzoek van Mehrabian uit 1971 stelt zelfs dat:²⁰

7% van de communicatie bestaat uit woorden.

38% is vocaal. Dit is je toon en stemgeluid: scherp of rond, hard of zacht, hoog of laag.

55% is non-verbaal. Dit is je lichaamstaal, zoals hoe je zit, je handen houdt, je hoofd beweegt, de kleren die je aan hebt.

Nog los van de vraag of dit onderzoek en deze aantallen exact kloppen (het onderzoek van Mehrabian had als uitgangspunt dat in de communicatie tegengestelde boodschappen geuit werden), experts zijn het erover eens dat meer dan 50% van communicatie non-verbaal is.

²⁰. Mulder (2024)

Mehrabian concludeerde dat om geloofwaardig over te komen, het belangrijk is dat woorden, toon en lichaamstaal in overeenkomst zijn met elkaar. Het is zelfs zo dat als er geen overeenstemming is tussen je woorden en je lichaamstaal, je lichaamstaal eerder wordt geloofd. Je woorden doen er dan minder toe.

Motiverend bedoelde woorden, die hard en dwingend worden uitgesproken, zijn dus minder geloofwaardig dan als ze zacht en empathisch worden uitgesproken. En geïnteresseerd bedoelde woorden, die je uitspreekt met de armen over elkaar terwijl je naar voren leunt, komen minder echt over, dan als je achterovergeleund een uitnodigende houding aanneemt.



TIP: Wees je ervan bewust dat communicatie uit meer dan woorden bestaat. Non-verbale communicatie, zoals stemgeluid, lichaamstaal, je houding en je kleding bepalen tot wel 93% van communicatie.

TIP: Wees je ervan bewust dat jouw lichaamstaal eerder wordt geloofd dan je woorden, als je woorden niet in overeenstemming zijn met je lichaamstaal.

Zender en ontvanger

Wanneer je spreekt, heb je daar meestal een bedoeling mee. Je kan gewikt en gewogen hebben op de woorden die je zegt, de inhoud. Toch is het niet altijd zo dat die bedoeling ook overkomt op de ontvanger. Dat is uiteraard deels afhankelijk van je gesprekspartner, maar ook van jouw non-verbale communicatie. Je kunt 'de ander' niet veranderen, alleen jezelf. Dus als je je bewust bent van jouw non-verbale communicatie en waar die door wordt getriggerd, én als je deze leert te gebruiken, is de kans groter dat jouw boodschap, jouw bedoeling ook zo overkomt als jij dat wilt.

Elementen die daar een rol in spelen, zijn onder meer:²¹

Gevoel: Speelt er op de achtergrond iets dat je bezighoudt, of interpreteer je een onrustige reactie van je gesprekspartner op een negatieve manier ("hij zal het wel niet interessant vinden"), dan is dat waarschijnlijk in jouw non-verbale communicatie zichtbaar (bijvoorbeeld door opgetrokken schouders) en hoorbaar (bijvoorbeeld door fysieke spanning in je lijf, een letterlijk afgeknepen stem).

Adem: Een ontspannen adem geeft een ontspannen spreker, geeft een ontspannen 'publiek'. En bij een ontspannen publiek zal de boodschap eerder overkomen.

Toon: Een ronde, volle klank heeft een ander, betrouwbaarder, effect dan een afgeknepen stem.

Spraak en articulatie: Hoe jij je voelt, heeft onder meer invloed op je spraak en articulatie. En hoe beter je articuleert, hoe eerder je wordt geloofd.

Culturele verschillen tussen mensen: Waar je mening geven hier doorgaans wordt geaccepteerd, is dit bij mensen met een andere culturele achtergrond misschien minder gebruikelijk.

TIP: Hou bewust een tijdje de spierspanning in je lichaam, je ademhaling, je toon, spraak en articulatie bij, oefen met ontspanning in lijf en adem, varieer in je toon en oefen je articulatie. En doe af en toe een kleine oefening hiermee, voor de spiegel of 'in het echt'.



21. Toussaint (2022)

Neuro linguïstisch programmeren

Om verbinding te maken met je gesprekspartner, helpt het volgens Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP) om aan te sluiten bij de taal, de woorden van de ander. Dit wordt in NLP het representatiesysteem genoemd en gaat zelfs verder dan taal. Dit kan door goed te luisteren naar de woorden die iemand gebruikt. Iemand kan *visuele woorden* gebruiken (ik zie je dit doen), *auditiële woorden* (ik hoor je dit zeggen), *kinesthetische* (ik heb het gevoel dat), hij kan praten in geuren (*olfactoir*: ik ruik echt de zomer) en in smaken (*gustatoir*: ik proef de sfeer).

TIP: Luister naar de woorden die je gesprekspartner gebruikt en probeer dezelfde soort woorden te gebruiken.

Een ander fenomeen uit NLP dat helpt bij verbinding maken is het spiegelen van houding. Dus als de een zijn hand onder zijn kin legt, helpt het voor verbinding als de ander dat ook doet. Uiteraard is het hierbij de kunst om niet te overdrijven en dit spiegelen subtiel te houden.

TIP: Let bij een gesprek eens op of jullie dezelfde houding hebben. Vaak is het zo dat bij een geconcentreerd en goed gesprek jouw gesprekspartner en jij automatisch dezelfde houding hebben aangenomen.

Bij NLP wordt ook naar oogpatronen²² gekeken om de ander te begrijpen. Hoe dan ook geldt dat als iemand je niet meer aankijkt, er geen verbinding is.

Emoties en communicatie

Als er emoties zijn (zie ook [hoofdstuk 2](#) waarin we beschrijven dat je karakter, normen en waarden, nature en nurture, een rol spelen bij de emoties die je ervaart) is dat vaak voelbaar en zichtbaar in de communicatie. Soms letterlijk voelbaar in je lijf. Een mooie oefening daarvoor is kop of munt gooien als je in dubio staat in een belangrijke kwestie. Nee, niet om het lot te laten bepalen, maar omdat je lijf meestal wel een signaal geeft of het muntje goed gevallen is. Vaak zijn emoties in de non-verbale communicatie zichtbaar: in mimiek, stemgeluid en spierspanning, bijvoorbeeld. Alle vier de basisemoties uiten zich doorgaans op hun eigen specifieke manier:

Bang zijn: Gaat vaak gepaard met achteruit deinzen of letterlijk opstaan en weggaan (vluchten), agressiviteit in woorden of houding (vechten) of stilte en 'in shock' zijn (bevriezen). Een verkrampte ademhaling, hoge schouders, stijve nek, onrustige bewegingen en strakke blik duiden ook vaak op bang zijn.

Bedroefd zijn: Gaat vaak gepaard met huilen, hangende schouders, doffe ogen, vermoeidheid, trage bewegingen en traag spreken.

Blij zijn: Gaat vaak gepaard met enthousiaste bewegingen, een hogere stem, een lachende mond. Soms huilen mensen ook van blijdschap.

Boos zijn: Gaat vaak gepaard met een luide stem, strakke rugspieren, gebalde vuisten, opeengeklemd kaken en een priemende blik.

TIP: Als je tijdens een gesprek merkt dat jouw toon en woorden niet met elkaar in overeenstemming zijn, kan dat komen doordat je emoties ervaart tijdens het gesprek. Benoem deze emoties dan. En als je denkt dat de ander emoties ervaart, benoem wat je ziet en vraag eventueel welke emotie daarachter schuilgaat.



22. NLP College (z.d.)

6.



Hoofdstuk 6 Succesfactor 5: Conditie waaronder een gesprek plaatsvindt

Een gesprek vindt altijd onder bepaalde condities plaats. Op een plek, een bepaalde tijd, in een ruimte met een bepaalde temperatuur, in een groep of met z'n tweeën, in een vooraf bepaalde frequentie of toevallig. Deze condities hebben invloed op de kwaliteit van je gesprek. Zeker als de condities die door de ander bepaald zijn, niet overeenstemmen met de door jou gewenste condities.

Tijd, plek en frequentie

Tijd, plek en frequentie zijn zaken die specifiek het benoemen waard zijn, omdat ze doorgaans automatisch worden bepaald, terwijl daarin best keuzes te maken zijn. In afstemming met je gesprekspartner uiteraard en passend bij het doel van je gesprek.

De één praat liever 's morgens, de ander liever 's middags. De één liever een halfuurtje, de ander maakt liever een wandeling van misschien wel anderhalf uur. Iets wat in zijn algemeenheid wél kan worden gezegd over de *tijd* die voor een gesprek wordt genomen, is dat haast niet bijdraagt aan de kwaliteit van een gesprek.

Een gesprek kan op veel *plekken* plaatsvinden. Naast elkaar al wandelend in gesprek zijn, geeft een andere sfeer dan tegenover elkaar aan een bureau. Of sterker nog: op een stoel die 'even aangeschoven is' aan het bureau van de leidinggevende, die op een bureaustoel zit. Een gesprek bij het koffieapparaat kan meer informatie opleveren dan een teamoverleg of bila.

Over de *frequentie* van gesprekken is veel te doen. De een praat liever 'als het nodig is', de ander gedijt beter bij vooraf bepaalde regelmaat. Soms heeft de organisatie hier een structuur voor, zoals de nog steeds veel toegepaste HR-cyclus van plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek. Al gaan er steeds meer stemmen op voor een continu gesprek, er zijn goede redenen om het wat te structureren. Dit omdat de span of control van de leidinggevende of de ervaring dat 'loslaten van een vooraf bepaalde frequentie' eigenlijk leidt tot 'niet praten met elkaar'.

Overige condities

Er zijn ook andere condities die invloed hebben. Sommige hebben te maken met jouw persoonlijke omstandigheden. Denk aan een hulphond of een gebarentolk.

Misschien gaat het om het uitsluiten van geluiden, als je daar gevoelig voor bent. Of de behoefte aan een vertaling voor mensen die de Nederlandse taal niet zo machtig zijn. Of praten in minder lange zinnen, om aan te sluiten bij de taalvaardigheid van de gesprekspartner.

En denk ook aan zaken die fluctueren in de tijd. Bijvoorbeeld het weer, waar je je al dan niet op gekleed hebt (het praat minder prettig als je het te koud of te warm hebt). Je zou dan kunnen vragen of het raam dicht kan - of juist open. En als in de ruimte waar je in gesprek gaat net een verhit gesprek gevoerd is, is het misschien een idee om eerst even te luchten en iets later in gesprek te gaan.

TIP: Maak bewust een keuze in tijd, plek en frequentie die bij jou en je gesprekspartner past.

TIP: Merk je dat je een behoefte hebt over de condities waaronder het gesprek plaatsvindt, breng dit dan vooraf en tijdens het gesprek ter sprake (en vraag bijvoorbeeld of het raam open kan).



7.



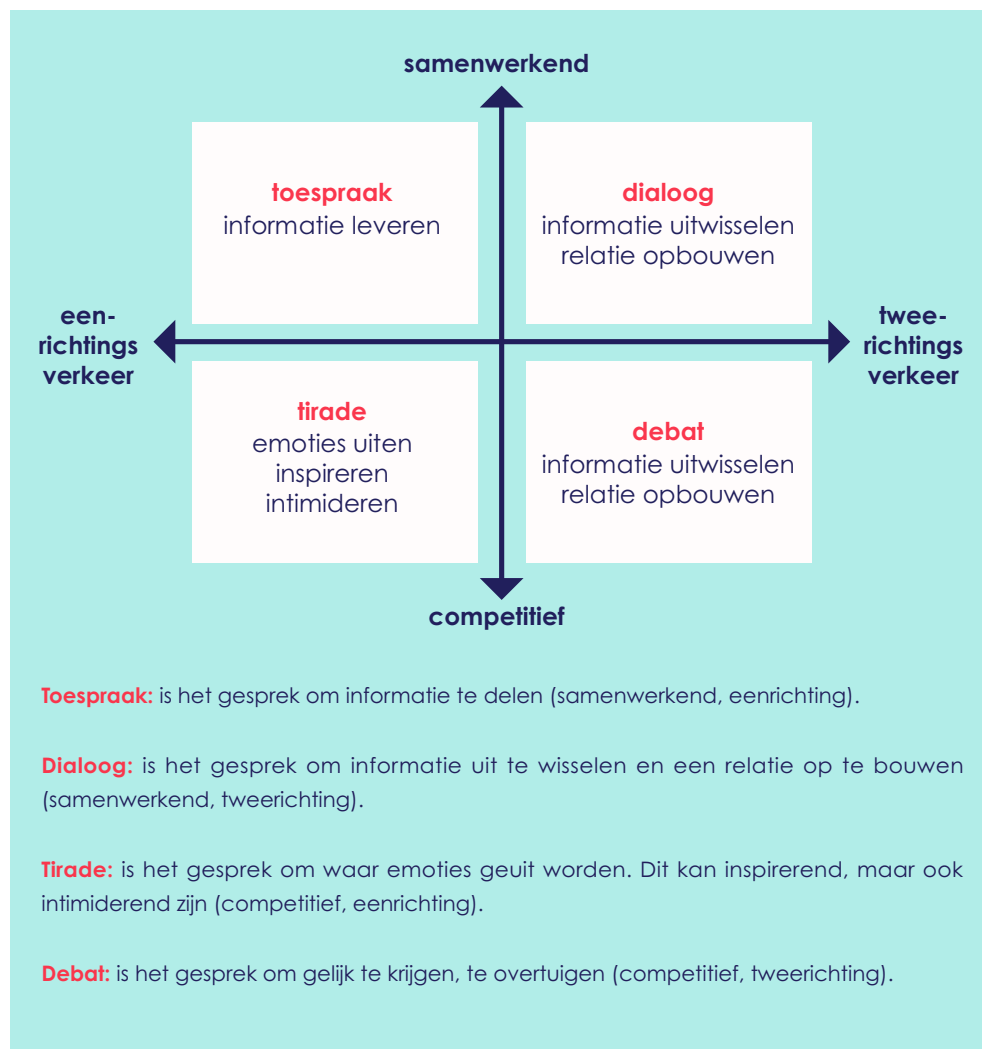
Hoofdstuk 7

Succesfactor 6: Doel en onderwerp van een gesprek

Een goed gesprek begint natuurlijk met het doel voor ogen en een onderwerp waarover het gesprek gaat. Reden om deze aspecten als laatste te beschrijven, is dat inzicht in jezelf en de ander, jullie plek in de organisatie, hoe je communiceert en jouw wensen voor de condities waaronder het gesprek plaatsvindt, meer persoonsgebonden variabelen zijn. Doel en onderwerp lijken wat objectiever en feitelijker. Maar is het natuurlijk wel iets om over na te denken voor je in gesprek gaat. En te melden aan je gesprekspartner.

Doel van het gesprek

Met een gesprek kun je verschillende doelen dienen. Er zijn modellen die hier een indeling voor maken. Een aantal modellen onderscheidt de volgende vier doelen. Deze staan langs twee assen: samenwerkend - competitief op de verticale as en eenrichting - tweerichting op de horizontale as.



In de praktijk zijn er natuurlijk combinaties mogelijk. Zoals een sessie, waarin je jouw visie op een bepaald thema presenteert (toespraak), maar waar je wel wilt weten wat anderen daarvan vinden (dialogoog). Of een slechtnieuwsgesprek, waar je wél nieuwsgierig bent naar de perceptie van de ander, om van daaruit samen weer verder te komen.

Een vergelijkbaar model is het model met de vier gespreksvelden van William Isaacs.²³ Isaacs onderscheidt de volgende gesprekken:

- 1. Conversatie:** Van beleefdheidspraatje tot informatie-uitwisseling. Isaacs noemt een conversatie ook wel een uitwisseling van monologen.
- 2. Discussie (of debat):** Is een gesprek waarbij de gesprekspartners elkaar van hun standpunt proberen te overtuigen.
- 3. Dialogoog:** Een vrije uitwisseling van inzichten tussen twee of meer personen. Kernwoorden hierbij zijn (samen) verkennen en onderzoeken. Je probeert elkaar te begrijpen en je wil echt snappen wat de ander ergens van vindt en waarom.
- 4. Vernieuwend denken:** Ontstaat als mensen in gesprek met elkaar tot echt nieuwe ideeën komen.

Specifiek in dit model is dat ervan uitgegaan wordt dat er bij de overgang van het ene naar het andere gesprek een crisis moet worden overwonnen.

- Bij de overgang van 1 > 2
moet je sociale conventies opgeven en alleen durven staan.
- Bij de overgang van 2 > 3
moet je je eigen gelijk opgeven en je verplaatsen in de ander.
- Bij de overgang van 3 > 4
moet je denkgewoontes en illusies opgeven en nieuw denken.
- Bij de overgang van 4 > 1
moet je je euforie en je eigen belang opgeven om tot nieuwe ideeën te komen.

23. Boers (2002)

teams

Interessant in dit verband is een artikel van Ben Roelvink en Leen Quist.²⁴ Zij beschrijven hierin de waarde van de dialoog, omdat dit “betekenis geeft aan een team, waarbinnen de teamleden ten volle hun potentieel kunnen inzetten”. De heren onderscheiden verschillende fases, die gebaseerd zijn op bovenstaand model van Isaacs en werken de hiervoor genoemde crises iets explicieter uit.

Niet alles is een dialoog

Een beetje in weerwil van de huidige stroming is het belangrijk om ons te realiseren dat niet elk gesprek - in de definitie van dialoog hierboven - een dialoog is. Door van tevoren te bedenken met welk doel je in gesprek gaat, kun je - bij jezelf en bij de ander - de verwachtingen managen. Wil je informatie delen, geef dan niet de indruk dat inbreng mogelijk is. Wil je gelijk krijgen of mensen overtuigen of moet er een slechtnieuwsgesprek worden gevoerd? Doe dan niet net of het gesprek een dialoog is.

Allemaal hetzelfde doel?

Bij een gesprek zijn er natuurlijk meerdere gesprekspartners. Die hebben misschien idealiter wel, maar in de praktijk niet altijd hetzelfde doel. Ook dat heeft invloed op de kwaliteit van een gesprek.

TIP: Bedenk van tevoren met welk doel je een gesprek aangaat. Meld dat ook aan je gesprekspartner en blijf bij dat doel.

TIP: Als je uitgenodigd wordt voor een gesprek, vraag naar het doel, als dat bij voorbaat niet duidelijk is.

TIP: Als tijdens het gesprek blijkt dat er toch of ook een ander doel is, benoem dit dan aan je gesprekspartner. Is dit niet het juiste moment om het hierover te hebben, maak hier dan een andere afspraak voor.

Onderwerp van gesprek

Misschien een beetje raar om dit whitepaper te eindigen met de inhoud en het onderwerp van gesprek. Daar hebben we bewust voor gekozen omdat het nu niet gaat over de inhoud van een gesprek, maar over de aspecten die ervoor zorgen dat je het op een goede manier over de inhoud hebt. Toch is het belangrijk je bewust te zijn van waarover je het wilt hebben. Dat geeft namelijk focus.

In werkverband worden er veel gesprekken gevoerd. Ontwikkelgesprekken, teamgesprekken, werkoverleggen, beoordelingsgesprekken, vitaliteitsgesprekken, resultaatsgesprekken, slecht- en goednieuws gesprekken, gesprekken over reorganisaties, over werkdruk, dat je ziek bent, dat de baas vertrekt...

Gesprekken hierover kunnen op initiatief van de medewerker plaatsvinden (die heeft bijvoorbeeld een andere baan gevonden of wordt geconfronteerd met indringende persoonlijke omstandigheden), structureel zijn (werkoverleg of de HR-cyclus), op initiatief van de (hoger) leidinggevende plaatsvinden, van het team of van de medewerker zelf.



TIP: Bedenk vooraf waarover jij het wil hebben in een gesprek. Niet alleen bij een individueel gesprek met je leidinggevende of collega, maar ook bij een teamgesprek of werkoverleg.

TIP: Meld jouw gespreksonderwerp aan je gesprekspartner, zodat jullie wat dat betreft in ieder geval op gelijke vlieghoogte staan.

TIP: Als je uitgenodigd wordt voor een gesprek en je weet niet waar dat over gaat, vraag dan naar het onderwerp.

TIP: Komt tijdens het gesprek een ander onderwerp boven-drijven, stem dit dan af met je gesprekspartner. Is dit niet het juiste moment om het hierover te hebben, maak hier dan een andere afspraak voor.

24. Roelvink (2019)

Afsluiting



In de voorgaande hoofdstukken stonden we stil bij het belang van goede gesprekken en bij wat van invloed is op de kwaliteit van goede gesprekken. Het belang is kort gezegd om de publieke zaak effectief, beter en soms ook efficiënt te kunnen dienen.

Wat als goed gesprek wordt beschouwd, is heel persoonlijk. En bij die persoonlijke kant staan we vaak minder stil. Veel gesprekken beginnen gewoon, met soms een beschreven doel (bijvoorbeeld functioneringsgesprek) en vaak een inhoudelijke agenda (bijvoorbeeld in teamoverleggen). We bereiden de inhoud misschien wel voor, beginnen te praten en proberen te luisteren. Misschien merken we gaandeweg of achteraf wel dat het gesprek anders verliep dan we wilden of hadden bedacht, maar waarom dat is, daar besteden we niet zoveel aandacht aan. De kans is groot dat de reden daarvan is dat jij als persoon anders bent dan je gesprekspartner. Je hebt een ander karakter, hebt een ander - niet uitgesproken - belang, je spreekt andere taal. Misschien heb jij jezelf als referentie genomen en niet getoetst hoe jouw gesprekspartner het gesprek in ging. In de voorbereiding op én tijdens een gesprek kunnen we juist ook aandacht geven aan die persoonlijke kant.

Daarom hebben we in dit whitepaper met name de persoonlijke succesfactoren beschreven, te weten de mens achter het gesprek, zijn persoonlijke omstandigheden, zijn rol en positie in de organisatie, de wijze van communiceren, de condities waaronder het gesprek plaatsvindt en tot slot (iets feitelijker) het doel en de inhoud. Zes succesfactoren die van invloed zijn op de kwaliteit van gesprekken.

De combinatie van inzicht en vaardigheden maken de kans op een goed gesprek groter. Daarom hebben we hierover twee bijlagen opgenomen. Eén met vaardigheden, die je in een gesprek kunt gebruiken. En één met veelgebruikte gespreksmethoden.

Bijlage 1



Vaardigheden

In dit whitepaper zijn verschillende aspecten aan bod gekomen die invloed hebben op de kwaliteit van gesprekken. Natuurlijk zijn daar ook vaardigheden voor nodig. Maar zonder diep van binnen te beseffen waarom die vaardigheden zo nuttig zijn, zijn ze waarschijnlijk niet meer dan een trucje. En dat is op zijn hoogst suboptimaal.

Maar, vaardigheden helpen wel. We lichten ze hieronder kort toe, inclusief hun waarde.



ANNA: Altijd Navragen, Nooit Aannemen

Bij meerdere aspecten is aan bod gekomen, dat jij dingen anders kan zien dan de ander. Omdat jij als persoon anders bent, je een andere achtergrond hebt, een ander referentiekader, andere waarden en normen. Vraag daarom altijd na wat iemand bedoelt en neemt nooit iets aan.

Tips

- Neem niets vanzelfsprekend aan en ga op onderzoek uit.
- Waarom, waarom, waarom? Je bent nooit te oud voor deze vraag.
- Stel een toetsvraag: "Als ik je goed begrijp... Klopt dat?"
- Vat samen.



KOE: Kaken Op Elkaar

Luisteren is een van de belangrijkste aspecten voor een goed gesprek. Hou dus je kaken op elkaar. Een mooie metafoor hierbij is de volgende. Je hebt één mond en twee oren. Als je voor je gevoel één derde van de tijd aan het praten bent, is er een juiste verhouding tussen spreken en luisteren.

Tip

- Laat de ander uitpraten.

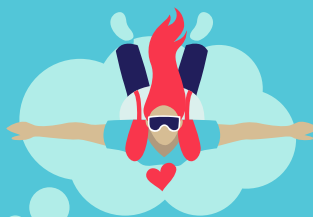


DIK: Denk In Kwaliteiten

Bij meerdere aspecten is aan bod gekomen, dat het helpt als je niet oordeelt, als je een positieve intentie hebt, vanuit een verlangen praat. Denken in kwaliteiten is daar een mooie reminder van.

Tips

- Vraag je af (desnoods hardop) welke kwaliteit er achter iemand woorden zit.
- Herken veroordelende signalen in jezelf (wegdraaien, armen over elkaar, fronsen).
- Herken veroordelende woorden / zinnen in jezelf (ja maar, dat kan hij nou wel zeggen).



Heb LEV: spreek met Lef, wees Eigen-wijs en Volledig vrij

Het Jiddische woord 'lev' betekent 'hart'. Je hart staat symbool voor wie je als mens ten diepste bent, de bron van je denken, voelen en handelen. Spreken met je hart betekent dus dat je lef hebt, want je toont je diepste zelf. Daarvoor moet je eigen-wijs zijn, jezelf dus kennen en je vrij voelen om te zijn wie je bent. Spreken vanuit je hart is nooit verkeerd, want dat gaat over jouw waarheid. En dat voor de ander een andere waarheid geldt, is ook OK.

Tips

- Onderzoek wat je écht wil.
- Onderzoek waar je bang voor bent.
- Neem een eerste kleine stap en spreek je uit.
- Merk op dat je lef hebt getoond. Hoe vaker je hierbij stilstaat, hoe meer je je 'lef-spier' traint.



HELD: Herkennen, Erkennen, Loslaten en Doorgaan

Bij meerdere aspecten is aan bod gekomen, dat het in een goed gesprek niet gaat om gelijk krijgen. Herkennen en erkennen wat er is, is een uiting van respect, naar jezelf en naar je gesprekspartner. En soms is het goed om te aanvaarden wat er is, zonder dat er een oplossing voor nodig is. Als je dat kan loslaten, kan je ook weer door.

Tips

- Verplaats je in je gesprekspartner. Hoe zou het voor jou zijn?
- Herken en erken emoties (van jezelf en de ander).
- Benoem de emoties en vraag daarover door.
- Geef geen goedbedoelde tips of adviezen.
- Vraag of er nog iets nodig is, of dat het OK is om verder te gaan.



LSD: Luisteren, samenvatten, doorvragen

Luisteren, misschien wel een van de belangrijkste aspecten voor een goed gesprek. En luisteren doe je om te begrijpen, niet om de woorden precies te horen. Laten horen dat je hebt geluisterd, kan door - liefst in je eigen woorden - samen te vatten en als je iets nog niet hebt begrepen, door te vragen. De ander voelt zich hierdoor gehoord en gewaardeerd.

Tips

- Stel open vragen (spannend: neem eens een gesprek op en luister dat na).
- Merk op als je afdwaalt en benoem dat.
- Laat de ander uitpraten.
- Vat samen in je eigen woorden.
- Wees er alert op als je merkt dat je heel graag zelf iets wil zeggen / dat je de ander onderbreekt.
- Maak oogcontact, hou je armen en benen los en buig je naar je gesprekspartner.



NIVEA: Niet invullen voor een ander

ANNA en NIVEA gaan hand in hand. Onze valkuil is om onszelf als referentie te nemen en dat wat de ander zegt daar in te passen. Ook hier is belangrijk dat jouw waarheid niet die van een ander hoeft te zijn. Realiseer je dat je verschillend bent, soms ook in rol en positie. Vul dingen dus niet in voor een ander; vraag dus na en neem niet aan.

Tips

- Stel vragen.
- Check wat je denkt van / over wat de ander zegt of doet.
- Kijk door de ogen van de ander naar de ander (en niet door jouw ogen).
- Blijf bij de feiten en wat je waarneemt.
- Check of jouw invulling met eigen (belemmerende) overtuigingen te maken heeft.



OEN: Open, eerlijk en nieuwsgierig

Open en eerlijk zijn, gaan heel erg over jouw inzicht in jouw eigen wensen en verlangens, jouw persoonlijkheid. Open zijn gaat ook over een open geest voor wat de ander beweegt. Oprechte nieuwsgierigheid is daar een uiting van. Zo is er ruimte voor een eerlijk en open gesprek.

Tips

- Neem niets als vanzelfsprekend aan en ga op onderzoek uit.
- Waarom, waarom, waarom? Je bent nooit te oud voor deze vraag.
- Zie leren als iets leuks.
- Train je erin om onzekerheid OK te vinden.
- Hou je eigen ervaring en eigen verhaal (even) voor je / neem het gesprek niet over.



OMA: Laat OMA - Oordelen, mening, adviezen - thuis

Een open gesprek betekent dat je geen oordelen hebt en geen mening geeft. Wat je natuurlijk wel kan doen, is zeggen hoe jij dingen interpreteert en waarom je dat belangrijk vindt. En hoe moeilijk dat soms ook is in gesprekken, geef geen adviezen. Want die zijn gebaseerd op jouw mensbeeld en jouw ervaringen.

Tips

- Zet een vraagtegen achter je gedachten.
- Gun bewust iedereen zijn eigen mening.
- Verrijk jouw ideeën door die van de ander daaraan toe te voegen.
- Probeer je te verplaatsen in de ander.

Bijlage 2



Veelgebruikte gespreksmethoden

Rode draad van alles dat we in dit whitepaper hebben opgeschreven, dat er niet één waarheid is. Omdat mensen verschillend zijn en ook verschillen in hun rol en positie in de organisatie en in hun omstandigheden. Mensen zien dingen verschillend, waarderen dingen verschillend, ervaren dingen verschillend.

Verskillende gespreksmethoden nemen dit ook als uitgangspunt, zoals de dialoog, de socratische gespreksmethode, geweldloze communicatie en appreciative inquiry. Deze lichten we hieronder kort toe.

Dialogoog en Socratische gespreksmethode

De betekenis van het woord dialogoog is terug te vinden in het Latijn (dialogus) en het Grieks (dialogos). Dia betekent 'door' en 'logos' betekent 'het woord'. Een dialogoog is een gesprek, waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt. In de literatuur komen de volgende kenmerken van een dialogoog naar voren.^{25,26,27}

- Er ontstaan tijdens het gesprek betekenissen die zonder het gesprek niet tot stand hadden kunnen komen.
- De gesprekspartners nemen de tijd om goed naar elkaar te luisteren.
- Er is evenwicht: alle gesprekspartners komen gelijkwaardig aan bod en hebben de kans hun standpunt of gevoelens naar voren te brengen.
- Het gesprek is een combinatie van inhoud en emoties.
- Oordelen worden opgeschort.
- Eigen vooroordelen worden geïdentificeerd en uitgesteld.

De socratische gespreksmethode is een specifieke gespreksmethode. De kenmerken lijken sterk op die van een dialogoog. Deze kenmerken zijn:²⁸

- Opschorten van oordeel
- Herkennen van eigen vooroordelen
- Luisteren
- Uitspreken
- Aanvaarden
- En dit alles met heldere communicatierichtlijnen en onder goede gespreksleiding

Een socratisch gesprek komt erop neer dat er, binnen een gestructureerde setting, alleen verduidelijkende vragen worden gesteld, dat ieders inbreng er mag zijn, dat er meerdere perspectieven zijn en 'de waarheid' niet bestaat. Deelnemers zijn zich bewust van hun eigen vooroordelen en stellen deze ook bij zichzelf ter discussie. Er wordt geluisterd, wat bijvoorbeeld vraagt om innerlijke rust en om onderzoekende nieuwsgierigheid

naar wat de ander te zeggen heeft. Mensen spreken zich uit en beperken dat tot wat nodig is, zonder herhaling en vanuit eigen ervaring. Er ligt minder nadruk op reageren op elkaar. En het is belangrijk om te aanvaarden wat er is: de ervaringen, de emoties die soms loskomen, de stiltes. Soms wordt dit ook verwoord als 'empathie' of 'nu even niet'.

Geweldloze communicatie

Geweldloze communicatie is ontwikkeld door klinisch psycholoog Marshall Rosenberg. Deze wijze van communiceren ziet empathie als rode draad om in verbinding met elkaar en jezelf te komen en te zijn.²⁹

De empathie komt in de volgende drie vormen voor:

- 1. Zelf-empathie:** Je luistert met empathie naar jezelf. Je ziet jouw gevoelens en behoeften achter jouw zelfoordeel en zelfkritiek.
- 2. Empathisch luisteren:** In gesprek met de ander probeer je de gevoelens en behoefte van de ander te horen, zonder te oordelen. Zonder te vertellen wat jij zou doen en zonder je te verliezen in de emoties van de ander.
- 3. Empathisch uitdrukken:** Je uit je gevoelens en vertelt wat iets met je doet. En je vertelt wat jij het liefst zou willen (jouw behoefte), zonder dat je de ander daarvoor verantwoordelijk maakt.

Geweldloze communicatie bestaat uit vier elementen:

Waarneming: Je schept een gezamenlijke uitgangspunt. Door hierover door te praten, blijkt als snel of jij en je gesprekspartner de situatie verschillend beleven of interpreteren. Gebruik hierbij neutrale, niet veroordelende, termen.

Gevoelens: Door het uiten van gevoelens laat je weten wat de feiten voor jou betekenen. Jouw gevoel is dus gebaseerd op jouw interpretatie van de feiten. Omdat de ander niet verantwoordelijk is voor jouw gevoel, zal de ander je beter blijven horen.

Behoeften: Achter onze gevoelens schuilen onze (soms on vervulde) verlangens en behoeften. Door jouw behoefte te uiten, vertel je waarom het belangrijk voor je is. Hier is een link met jouw waarden en normen.

Verzoek: Je doet vervolgens een verzoek. Dit is een positief geformuleerd voorstel. Hiermee neem je verantwoordelijkheid voor het vinden van een oplossing. Je hebt namelijk nagedacht over wat je zou willen.

25. Omdat in de literatuur veel overeenkomsten bestaan tussen dialogoog en de socratische gespreksmethode, zijn deze in dit whitepaper samengevoegd.

26. Tjepkema (z.d.)

27. Van Ruler (2015)

28. Van der Veen (2018)

29. Wikipedia (2024) en Vinetraining (z.d.)

Achter geweldloze communicatie staan tien aannames en intenties.³⁰ Deze aannames zijn:

1. **Alle mensen hebben dezelfde behoeften.**
2. **Alle acties zijn pogingen om in behoeften te voorzien.**
3. **Gevoelens wijzen op behoeften die al dan niet vervuld zijn.**
4. **De meest directe weg naar vrede is via zelfverbinding.**
5. **Keuze is intern.**
6. **Alle mensen hebben het vermogen tot mededogen.**
7. **Mensen vinden het fijn om te geven.**
8. **Mensen voorzien in behoeften via onderling afhankelijke relaties.**
9. **De wereld biedt overvloedige middelen om in behoeften te voorzien.**
10. **Mensen veranderen.**



Appreciative Inquiry

Een methode, of misschien meer gedachtegoed, die het vermelden waard is, is Appreciative Inquiry. De grondlegger van deze methode - waarderend onderzoeken - is David Cooperrider. Het is een veranderfilosofie voor teams / groepen mensen met als uitgangspunt dat "een systeem zich positief ontwikkelt, zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat er werkt, wat ze graag willen voor de toekomst en in het licht daarvan manieren verkennen om successen uit te bouwen, sterktes te benutten en zo die gewenste toekomst te realiseren."³¹

Deze methode begint met het bepalen van de inhoud of het onderwerp van je onderzoek. Belangrijk daarbij is dat dit een positieve focus heeft, omdat je daarmee weet wat je wilt bereiken (in plaats van welk probleem je wilt oplossen). Een goed onderwerp van onderzoek drukt daarnaast een verlangen uit, is verbindend naar de groep, wekt nieuwsgierigheid en enthousiasme op en geeft antwoord op de vraag waar zijn we aan het einde van de rit eigenlijk op uit. Als de centrale onderzoeksvraag is bepaald, kunnen onderzoek en dialoog beginnen. Deze bestaan uit de volgende vier fases:

Verwonderen (discover): Wat is er al mogelijk, wat lukt er al? Dit versterkt het zelfvertrouwen.

Verbeelden (dream): Hoe ziet het eruit als we onze wens verwezenlijken? Met beelden komt de wens echt tot leven.

Vormgeven (design): Wat is onze ambitie, waar willen we concreet staan? Dit geeft focus.

Verwerkelijken (destiny): Wat gaan we concreet doen, waar beginnen we?

Waarde van een goede gespreksleider en structuur

Omdat gesprekspartners in gesprekken, ook in een dialoog, vaak hun eigen doel en belang hebben, kan het helpen om een neutrale gespreksleider in te schakelen. Of dat nodig is, ligt uiteraard aan het soort gesprek dat wordt gevoerd. Vooral bij de dialoog helpt het om een gespreksleider te hebben. Juist omdat we bijna automatisch iets vinden van wat een ander zegt, omdat we ons minder bewust zijn van onze eigen vooroordelen, omdat we geneigd zijn om - bevestigend of juist niet - te reageren om wat andere zeggen, wat bij een dialoog nu net niet de bedoeling is. De rol van de gespreksleider is ervoor zorgen dat iedereen spreekt, dat er geen oordelen worden gegeven en - op het laatst - dat hij niet het probleem oplost.

Ook helpt een structuur. Om er bijvoorbeeld voor te zorgen dat het doel duidelijk is, iedereen aan bod komt, een samenvatting nodig is. Hieronder staat de structuur die in de literatuur gekoppeld wordt aan socratische gesprekken. Deze structuur past ook bij de andere hiervoor genoemde methoden.

Uitgangsvraag: Er wordt één (conceptuele) uitgangsvraag gekozen.

Casus: Daarbij wordt een concrete praktijkcasus gezocht, die kan dienen als onderzoeksmateriaal. Deze casus wordt via verduidelijkende vragen zoveel mogelijk verhelderd.

Standpunt: De deelnemers formuleren hun standpunt ten aanzien van de casus.

Argumenten: De deelnemers bespreken de argumenten voor hun standpunt.

Reflectie: Er vindt een reflectie plaats op wat door de deelnemers is ingebracht. Hierin wordt gezocht naar consensus.

30. Wikipedia (2024) en Vinetraining (z.d.)

31. Tjepkema (z.d.)

Bijlage 3

Geraadpleegde literatuur en artikelen

A&O fonds Gemeenten (2024). *Maatwerk, ook belangrijk vanwege neurodiversiteit*. Geraadpleegd in juni 2024, van <https://aeno.nl/maatwerk-ook-belangrijk-vanwege-neurodiversiteit>.

Aarsen-Csavar, L. (2024). *De 'moderne' gesprekscyclus maakt medewerkers passief en vleugellam*. Frankwatching. Geraadpleegd in september 2024 van <https://frankwatching.com/archive/2024/09/04/gesprekscyclus-maakt-medewerkers-passief-leiderschap>.

Aarsen-Csavar, L. (2024). *De 'moderne' gesprekscyclus werkt niet. Wat werkt wél?* Frankwatching. Geraadpleegd in september 2024 van <https://frankwatching.com/archive/2024/09/12/de-moderne-gesprekscyclus-werkt-niet-wat-werkt-wel>.

Aarsen-Csavar, L. (2024). *HR-gesprekscyclus onder de loep: slechte feedback, kuddedieren & vinkjes*. Frankwatching. Geraadpleegd in september 2024 van <https://frankwatching.com/archive/2024/08/29/hr-gesprekscyclus-kritiek>.

Aarsen-Csavar, L. (2024). *Waarom de 'moderne' HR-gesprekscyclus zinloos is*. Frankwatching. Geraadpleegd in september 2024, van <https://frankwatching.com/archive/2024/08/21/moderne-hr-gesprekscyclus-zinloos-en-ongeschied>.

Amaral, M. (z.d.). *De kunst van een goed gesprek*. Speak-up and start a conversation. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://spup.nl/de-kunst-van-een-goed-gesprek>.

Van den Berg, I & Kanter, T. (2018). *Gesprekken die werken*. Uitgeverij Thema.

Bleijenberg, C., Aarts, N. & Renes, R.J. (2019). Hoe gesprekken een participatieproces maken of breken. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 47, (1), 27-44. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/202807/202807.pdf>.

Boers, E., Van der Geer, P., Kessels, J. (2002). *Eindelijk een goed gesprek*. Het Nieuwe Trivium. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://hetnieuwetrivium.nl/assets/files/eindelijk%20een%20goed%20gesprek.pdf>.

Boom management. (2018). *De geneugten van hiërarchie*. Geraadpleegd in mei 2024, van <https://boommanagement.nl/artikel/de-geneugten-van-hierarchie>.

Bos, R. (2025). *Wat betekent het om neurodivergent te zijn? Hoogleraar legt het uit*. Quest. Geraadpleegd in mei 2025 van <https://quest.nl/mens/psychologie/a63408210/neurodivergent-neurodiversiteit>.

Grayson Riegel, D. (2024). *Effectief feedback geven vraagt ook het overwinnen van de eigen weerstand door leidinggevende*. Chief Human Resources Officer. Geraadpleegd in september 2024, van <https://chro.nl/artikel/vooroordelen-over-feedback-geven-zijn-eenvoudig-te-weerleggen-en-positief-te-maken>.

Heins, C. (2023). *Aanspreken? Gewoon doen!* (1e druk, 9e oplage). Uitgeverij Boom.

Hertoghs, G. & Van den Berg, H. (2024). *Subconscious impact - De kracht van onzichtbare invloed* (4e druk). Uitgeverij Commotion Publishing.

Kabalt, J. & Tjepkema, R. (2012). *Appreciative Inquiry: Veranderen met energie*. Kessels & Smit. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van https://kessels-smit.com/files/Artikel_2012_-_tjepkema_kabalt_-_appreciative_inquiry_spreads.pdf.

Kamphuis, L. & Copier, J. (2015). *Socratische gesprekken bij levensbeschouwing*. Academische Opleidingsschool Noord-Holland West. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van https://aonhw.nl/assets/files/Digizine2015-1_AONHW_studentsonderzoek_Socratische-gesprekken.pdf.

Koeleman, H. (2023). *Interne communicatie - strategieën, methoden en rollen* (p. 12). Uitgeverij Boom.

Leiderschap & Inzetbaarheid. (z.d.). *De invloed van levensfasen en grote gebeurtenissen op de inzetbaarheid van medewerkers*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://leiderschapeninzetbaarheid.nl/blog/inzetbaarheid-de-invloed-van-levensfasen-en-grote-gebeurtenissen-op-de-inzetbaarheid-van-medewerkers>.

NLP College. (z.d.). *NLP Oogbewegingen: Lees iemands oogpatronen*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://hetnlpcollege.nl/oogbewegingen-zo-lees-iemands-ogen-af>.

Onbekende Denkers. (z.d.). *Neurodiversiteit, neurodivergent... waar hebben we het over?* Geraadpleegd in mei 2025, van <https://onbeperktedenkers.nl/inspiratie/neurodiversiteit/>.

Van der Pol, G.M. (2020). *Coachen als professie* (6e druk, 3e oplage). Uitgeverij Boom

Reijnders, E. (2017). *Communicatie als collectief touwtrekken*. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, (3), p. 40-45. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://samenveranderen.nl/dynamic/media/4/documents/TVOO-2017-03-12.pdf>.

Roelink, B & Quist, L. (2019). *De dialoog als succesfactor voor een lerend team*. *Tijdschrift voor Coaching*, (2), p. 74-78. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://ijsselconsult.com/wp-content/uploads/2019/08/De-dialoog-als-succesfactor-bij-Het-Goede-Gesprek.pdf>.

Van Ruler, B. (2015, 16 november). *Dit zijn de 7 regels voor een geslaagde dialoog*. *Adformatie*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://adformatie.nl/tech/programmatische-dit-zijn-de-7-regels-voor-een-geslaagde-dialoog>.

Van Ruler, B. (2020, 10 juli). *Waarom digitale communicatie tekortschiet*. *Vakblad C van Logeion*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://bettekevanruler.nl/columns-over-communicatietheorie-in-vakblad-c>.

Schoot, G. (2020, 30 januari). *Een dialoog kan grote problemen oplossen, helaas zijn we er niet zo goed in*. *Adformatie*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://adformatie.nl/media/effectiviteit/een-dialoog-kan-grote-problemen-oplossen-helaas-zijn-we-er-niet-zo-goed-in>.

Schriel, P. (2012). *Kernkwaliteiten en kernkwadranten voorbeelden lijst*. Patrick Schriel. Geraadpleegd in mei 2025, van <https://patrickschriel.nl/2012/06/20/kernkwaliteiten-en-kernkwadranten-voorbeelden-lijst>.

The Sociocracy Group. (z.d.). *Het nut van hiërarchie*. Geraadpleegd in mei 2025, van <https://sociocratie.nl/nut-van-hierarchie>.

Stultiens, H. & Stultiens, L. (2006, 16 augustus). *Zonder hiërarchie staat alles stil*. *Persoonlijke effectiviteit*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://hanzestudybook.nl/magazine/achtergrond/9263/zonder-hi-rarchie-staat-alles-stil-henk-en-luuk-stultiens-bekijken-communicatie-via-de-bril-van-de-interactiestatus>.

Tjepkema, S. & Verheijen, L. (z.d.). *David Cooperrider - Appreciative Inquiry*. Building Conversations. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van https://buildingconversation.nl/wp-content/uploads/2017/11/Hoofdstuk_5_van_Canon_van_het_leren-1.pdf.

Mulder, P. (2024). *7 38 55 regel van Albert Mehrabian: de uitleg*. Toolshero. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, <https://toolshero.nl/communicatie-modellen/7-38-55-regel>.

Toussaint, J. (2022). *Sprekend jezelf zijn*. Uitgeverij Thema.

Trends in HR. (z.d.). *Het jaarlijkse beoordelingsgesprek maakt plaats voor een doorlopend gesprek*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://trendsinhr.nl/jaarlijkse-beoordelingsgesprek-maakt-plaats-voor-doorlopend-gesprek>.

Van der Veen, R. & Plokhooij, O. (2018). *Basisprincipes van dialoog*. Leerweg Dialoog. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://leerwegdialoog.nl/basisprincipes>.

Van de Ven, C. & Nauta, A. (2022). *Duurzame inzetbaarheid en leiderschap - De kunst van dialoog*. In A. Lange en B. van der Heijden. *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid* (hoofdstuk 18). Uitgeverij Vakmedianet.

Vinetraining. (z.d.). *Geweldloze communicatie*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://vinetraining.nl>.

Wawoe, K. (2021). *Belonen wordt overschat en het goede gesprek wordt onderschat*. HR Praktijk. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024 van <https://hrpraktijk.nl/organisatie/hr-cyclus/belonen-wordt-overschat-en-het-goede-gesprek-wordt-onderschat>.

Wawoe, K. (2022). *Voer coaching- in plaats van beoordelingsgesprekken*. PW Academie. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van <https://pwacademy.nl/nieuws/kilian-wawoe-voer-coaching-in-plaats-van-beoordelingsgesprekken>.

Wikipedia. (mei 2024). *Geweldloze communicatie*. Geraadpleegd tussen mei en oktober 2024, van https://nl.wikipedia.org/wiki/Geweldloze_communicatie.

Wikipedia. (z.d.). *Holmes en Rahe stress scale*. Geraadpleegd in mei 2025, van https://en.wikipedia.org/wiki/Holmes_and_Rahe_stress_scale.



Colofon

Auteur: Eveline Vat

Eindredactie: Lison de Beer, Esther Sibbel en Eveline Vat

Uitgave: A&O fonds Gemeenten, mei 2025

Fotografie: Kees Winkelman

Vormgever: Marianne Koekoek

Dit whitepaper is mede mogelijk gemaakt met MDIEU-subsidie van SZW.³²

© 2025 Stichting A&O fonds Gemeenten

Het is gemeenten en externe adviseurs van gemeenten toegestaan om deze publicatie te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie. Verveelvuldigen en/of openbaarmaking van (delen van) deze uitgave voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van het A&O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

32. MDIEU staat voor de tijdelijke 'Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden' van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid-eerder-uit treden-mdieu

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

contact@aeno.nl
aeno.nl

juni 2025



**Voor de
verschilmakers.**

aeno.nl