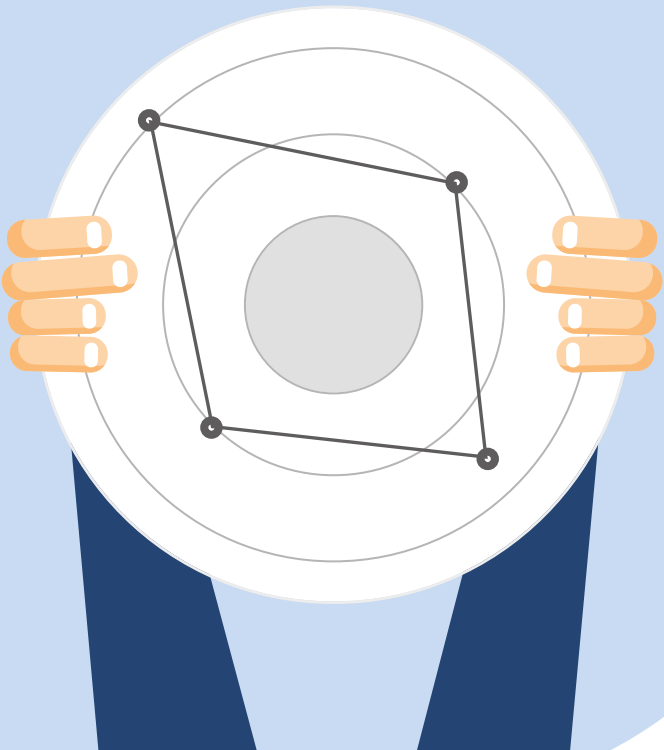


Toolkit voor dialoog

Wil jij in jouw instelling het gesprek organiseren over Erkennen & Waarderen? Dit stappenplan loodst je door relevante punten waaraan je moet denken in de voorbereiding. Ook vind je hier een aantal handige hulpmiddelen bij het maken van keuzes.



Inhoudsopgave

- 3** Erkennen & Waarderen
- 3** Waar begin je?

- 4** 1. Bepaal je doel
- 5** 2. Baken je onderwerp af
- 6** 3. Kies je deelnemers zorgvuldig
- 7** 4. Ontwerp je gesprek
- 8** 5. Help de deelnemers
- 9** 6. Kies een passende locatie

- 10** Na afloop

- [Bijlagen](#)
- 11** Belangenkaart
- 12** Werkvormen
- 13** Tips voor de gespreksleider

Erkennen & Waarderen

Veel vraagstukken rondom Erkennen & Waarderen zijn typische 'adaptieve' vragen. Ze kennen vaak geen eenduidig begin of duidelijke eindverantwoordelijke en de antwoorden komen dan ook in samenspraak tot stand.

Cultuur verandert in interactie. Dat vraagt om een zorgvuldig proces van meerdere gesprekken waarin je de tijd en de ruimte neemt om samen de diepte in te gaan.

Kun je de uitkomst van het gesprek vooraf al wel goed inschatten? Overweeg dan om het onderwerp in een reguliere vergadering te bespreken.

Waar begin je?

Een doeltreffend gesprek vraagt om een doordacht ontwerp met aandacht en voorbereiding op verschillende onderdelen. Waar je mee begint? Dat verschilt. Gespreksontwerp is een iteratief proces. Baseer je bij voorkeur op dat wat al vaststaat. Soms is de datum of het gezelschap nou eenmaal al bepaald. Heb je de vrije keus? Begin dan met het einde (het doen) voor ogen. Daarbij is je centrale vraag: 'Wat wil je dat de deelnemers na afloop van het gesprek gaan doen? Hoe klein die actie misschien ook is.

Een andere, helpende vraag is: welk verhaal wil je dat mensen na afloop van het gesprek vertellen, bijvoorbeeld aan hun collega's? Je begrijpt, dat gaat verder dan de inhoud en het resultaat. Mensen vertel-

len ook graag over de opkomst, de sfeer, wat er goed ging en wat niet zo goed. Besteed ook daar dus voldoende aandacht aan.

Wat wil je dat de deelnemers na afloop van het gesprek gaan doen?

1. Bepaal je doel

Als je een gesprek over Erkennen & Waarderen organiseert, wil je daar natuurlijk iets mee bereiken.

- Begin dus met het bepalen van je doel. Zo precies mogelijk. Welk resultaat heb je voor ogen? En waar eindigt het gesprek straks mee? Ligt er dan een visie op tafel over talentmanagement? Een uitwerking van verschillende loopbaanpaden? Of een plan om Open Science toe te passen in jullie vakgroep?
- Kies één doel. Misschien heb je de neiging om meerdere doelen na te streven (en denk je: 'Als ik de mensen dan toch bij elkaar heb...'). 'Doelen stapelen' leidt echter vrijwel altijd tot teleurstelling. Beter is het om samen één doel te bereiken en dat succes te verankeren. Zo zet je meteen een positieve verwachting neer voor een volgend gesprek.



Natuurlijk kunnen in opeenvolgende gesprekken wel meerdere doelen aan de orde komen:

Doel	→	Zo doe je dat
Het creëren van inzicht	→	Dromen, brainstormen
Het vormen van keuzes	→	Convergeren, scenario's uitwerken, consequenties doorspreken
Het doorhakken van knopen en het in gang zetten van acties	→	Besluiten nemen

Natuurlijk is het belangrijk dat niet alleen jij, maar alle gespreksdeelnemers het doel van het gesprek snappen en onderschrijven. Bespreek dus vooraf welke actie je van je deelnemers verwacht in het gesprek, maar ook daarna. Kan niet iedereen zich daaraan committeren? Stel dan bij op basis van wat wel gedragen en haalbaar is.

Houd dit doel in alles voor ogen: van uitnodiging tot en met de afronding. Bepaal dus nu al wie na afloop van het gesprek op welke onderdelen de verantwoordelijkheid heeft om beslissingen te nemen. Dat klinkt logisch, maar bij (adaptieve) uitdagingen zoals Erkennen & Waarderen is het vaak niet vanzelfsprekend of duidelijk wie de 'eigenaar' is. Spreek ook af wie er straks voor zorgt dat het momentum blijft bestaan en op welke manier de mensen die niet bij het gesprek waren, geïnformeerd worden.

2. Baken je onderwerp af

Als je weet wat je wilt bereiken, is het tijd om je onderwerp te bepalen. Focus helpt, dus baken je onderwerp scherp af. Neem hierbij het volgende in ogenschouw:

- Wat is er al over dit onderwerp gezegd (of gezwegen)?
- Waarover is iedereen het allang eens?
- Met welke andere thema's hangt dit onderwerp samen? En hoe beïnvloedt dit mogelijk jullie gesprek?

Een duidelijke begrenzing van je onderwerp zorgt voor richting en helpt voorkomen dat gesprekspartners verschillende verwachtingen, wensen en zorgen ter sprake brengen en (vol emotie) gaan associëren. Maak daarom ook duidelijk welke kwesties in dit gesprek níet op tafel liggen.

Verwachtingsmanagement is belangrijk. Als je bijvoorbeeld actief luistert naar zorgen die er leven, betekent dit nog niet dat jij gaat regelen dat deze kunnen worden weggenomen.



TIP Het helpt om het onderwerp van gesprek te formuleren in een scherpe vraag. Formuleer deze positief en actiegericht, zodat het voor mensen aansprekend is om zich hieraan te committeren.

3. Kies je deelnemers zorgvuldig

Welke mensen (van binnen en buiten de universiteit, umc of instituut) betrek je bij je gesprek? Selecteer medewerkers en andere stakeholders die Erkennen & Waarderen (of het (deel-)onderwerp waarover jullie gesprek gaat) vanuit verschillende invalshoeken kunnen benaderen.

Kies zowel voor mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering als voor degenen die er de meeste impact van ondervinden. Wees, bij het kiezen van je gesprekspartners, ruimdenkend én selectief tegelijk. Ga niet vanzelfsprekend voor de 'usual suspects', maar redeneer van het perspectief dat nodig is voor jullie gesprek. Dat kan te maken hebben met functie, positie, mate van invloed of senioriteit, maar ook met heel andere aspecten, zoals drijfveren, waarden en

levensinstelling die de attitude ten opzichte van het onderwerp beïnvloeden. Verdiep je in je gesprekspartners. Hoeveel weten zij al over het gespreksonderwerp? Hebben zij er al mee te maken gehad en hoe gingen zij ermee om? Wat zijn hun standpunten en emoties? Hoe goed kennen zij elkaar? Ervaart de ene deelnemer druk door de aanwezigheid van een ander? Kortom, ga na wat de deelnemers nog nodig hebben voor een doeltreffend gesprek en biedt dat aan.

De belangenkaart helpt je om de achtergrond en belangen van de betreffende (groep) deelnemer(s) vast te stellen. Het format is tot stand gekomen met hulp van communicatieadviseurs van diverse universiteiten.



TIP Denk ook eens aan sprekers 'van buiten' die een heel nieuw licht op de zaak kunnen werpen.



4. Ontwerp je gesprek

Zorg ervoor dat de opzet van het gesprek aansluit bij het doel, het onderwerp, het momentum, het niveau en tempo van de deelnemers.

Besteed extra aandacht aan de volgende belangrijke momenten in het gesprek:

- De opening: Wie leidt in en wat wordt daarbij gezegd?
- De afronding: Wie rondt af en wat is het vervolg? Het komt nogal eens voor dat de energie weglekt, de tijd 'ineens' op is en afspraken daardoor worden afgerafeld. Bedenk vooraf hoe je dat voorkomt.
- Momenten waarop de deelnemers als groep een beslissing moeten nemen of een afspraak maken. Markeer deze momenten met nadruk.

Kies passende werkvormen. Zorg voor een goede spanningsboog die de gesprekspartners 'bij de les houdt'. Mensen zijn vaak het meest gemotiveerd over dingen die ze zelf ontdekken, dus biedt daar ruime mogelijkheden voor.



TIP In lijn met de 'guiding principles' van Erkennen & Waarderen is het aan te raden om de voorbereiding niet alleen te doen, maar samen met een afvaardiging van de deelnemers. Zo benut je alle kennis en kunde over wat belangrijk is voor betrokkenen en creëer je alvast draagvlak.

GUIDING PRINCIPLES

- Culture change is a **fundamental change of beliefs**; not just a change in the rules of the game
- **A broad dialogue in academia** is needed: we listen to concerns, questions & dilemmas from the academic community
- **Balance**: giving room for ideas (**diverging**) and bringing together good practices (**converging**)
- Changing culture is difficult and **takes a long time**
- **Sharing good practices** and experimenting will initiate the desired movement
- The importance of **good leadership in academia** to make change work

Wil je meer weten over gespreksontwerp in het algemeen? Deze boeken zijn zeer de moeite waard!
['Moments of impact'](#) van Chris Ertel en Lisa Kay Solomon
['Good talk'](#) van Daniel Stillman

5. Help de deelnemers

Realiseer je dat mensen zich niet gemakkelijk vanzelf uitspreken. Groepsdruk, verwachtingspatronen, ongeschreven regels en machtsverhoudingen maken dat mensen hier voorzichtig in zijn. Wees er dus alert op dat je maximaal faciliteert dat iedereen zijn zegje kan doen: met 'een rondje langs de groep', een ervaring eerst laagdrempelig delen in tweetallen en/of een gespreksleider die hier scherp op let.

Een onafhankelijk gespreksleider kan helpen het gesprek goed te laten verlopen.



Het helpt om vooraf af te spreken welke gespreksregels jullie gaan hanteren, bijvoorbeeld:

Neem verantwoordelijkheid

Geef de ander / de omstandigheden niet de schuld

Spreek je uit

Zorg dat je gehoord wordt, bijdraagt en invloed hebt op het gesprek

Check je interpretaties

Niet invullen voor een ander, baseer je niet op aannames

Wees helder over verwachtingen

Voorkom verwarring, teleurstellingen en tijdverspilling

Werk aan positieve relaties

Doe niet mee aan geklaag en kritiek

Spreek je uit

Zorg dat je gehoord wordt, bijdraagt en invloed hebt op het gesprek

Formuleer precies

Wees duidelijk, voorkom misverstanden

Zet hulpmiddelen in die je gesprekspartners:

- inzicht kunnen geven in (de complexiteit van) het onderwerp
- hen helpen hun aandacht erbij te houden.

Denk bijvoorbeeld aan:

- visuals (een tijdbalk of een mindmap, die alle onderdelen van Erkennen & Waarderen in één oogopslag laat zien);
- een filmpje dat de essentie van jullie onderwerp uitdrukt of juist een ander perspectief laat zien;
- real time visuele verslaglegging door een sneltekenaar;
- een strak format voor terugkoppeling.

Op RRview (het online platform van de Erkennen & Waarderen-community) vind je een 'slide set Recognition & Rewards' waaruit je kunt putten. Met de aandacht die je aan de vorm geeft, laat je ook zien hoe serieus je het gesprek en de inbreng van je gesprekspartners neemt.

6. Kies een passende locatie

Besteed aandacht aan de locatie waar je het gesprek gaat voeren. De omgeving die je kiest creëert verwachtingen. Zorg dat deze verwachtingen in lijn zijn met het doel van je gesprek. Straalt de ruimte uit dat er iets speciaals staat te gebeuren of dat het een doorsnee middag wordt? Hoe staan de stoelen? Is de ruimte ingericht voor open dialoog of voor passief luisteren?

Is de groep nog niet gewend om kwetsbare thema's openlijk met elkaar te bespreken? Dan kan het zinvol zijn om voor een andere [locatie](#) te kiezen dan de eigen werkplek. Zorg voor een rustige, afgesloten ruimte waar anderen niet (kunnen) storen of meeluisteren. Sta ook stil bij praktische zaken als afmeting, vorm, akoestiek, (dag)licht en de mogelijkheid

om apparatuur aan te sluiten. Denk dus niet te makkelijk over het vinden van een geschikte locatie. Dit soort details kunnen een groot verschil maken in de kwaliteit van jullie gesprek.

De omgeving die je kiest creëert verwachtingen

Na afloop

De waarde van jullie gesprek wordt bepaald door wat jullie met de uitkomsten doen:

- Zorg voor een helder verslag met duidelijke acties en een doorkijkje naar de volgende stap. Dat maakt het zetten van vervolgstappen gemakkelijker. Doe dit vlot, zodat het gesprek nog vers in ieders geheugen zit. Zo laat je bovendien zien dat het onderwerp, de deelnemers en het gesprek in elk geval voor jou van waarde zijn.
- Overweeg een bedankje, zo persoonlijk als maar kan. Dat kan ook een mondelinge erkenning zijn, de eerste keer dat je elkaar weer spreekt.




COLOFON

Auteur: Mascha Weijers
Grafisch ontwerp: Linda Swaap

Deze toolkit is samengesteld door het landelijke programmateam Erkennen & Waarderen en medegefinancierd door een subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

©2022

 The toolkit is licensed under a CC-BY license, which enables you to make use of it any way you want.

Deze toolkit is tot stand gekomen met medewerking van



BELANGENKAART ERKENNEN & WAARDEREN (E&W)

Deze kaart is bedoeld voor eigen gebruik, als checklist om voor jezelf na te gaan wat het belang voor een specifieke groep stakeholders zou kunnen zijn. We nodigen je uit je beste (eerste) inschatting te doen, nog zonder al te veel verfijning en nuancering. Weet je iets niet? Of twijfel je? Dan is dat reden om dit uit te zoeken en bij de stakeholders zelf na te vragen. Vanzelfsprekend kun je deze kaart ook samen invullen, met een afvaardiging van de betreffende groep stakeholders.

STAKEHOLDERGROEP

Korte beschrijving van deze groep. Wat doet deze groep? Wat typeert hen? Noteer de kenmerken die je relevant acht.

BELANGEN

Beschrijf in één zin wat voor deze stakeholdergroep het voornaamste belang is met betrekking tot E&W.

SUBGROEPEN

Denk hierbij aan verschillende beroepsgroepen of fases in carrière, maar ook aan verschillen in attitude ten opzichte van E&W.

-
-
-

VERBINDINGEN / RELATIES MET ANDEREN

Welke belangrijke contacten heeft deze groep met andere groepen stakeholders? En hoe zou je de kwaliteit van die relatie grofweg typeren? Positief, neutraal of negatief?

-
-
-
-

WELKE ASPECTEN ZIJN VAN BELANG?

Wat zijn voor deze groep de meest relevante aspecten van E&W? Noteer wat bij je opkomt. Denk aan loopbaanpaden, kwaliteit, balans tussen individu en collectief, Open Science en leiderschap.

VERWACHTINGEN

Welke verwachting heeft deze groep als het gaat om E&W? (In welke mate 'geloven' ze erin? Wat gaat volgens hen werken? En wat niet?)

Weerstand | Waar zou bij deze groep eventuele weerstand kunnen zitten? Geef op de as aan in welke mate je denkt dat dit speelt.

De boodschapper → 'Ik wil het liever zelf bepalen'
WEINIG VEEL

De boodschap → 'Ik heb bedenkingen bij de inhoud'
WEINIG VEEL

In actie (moeten) komen → 'Ik heb geen tijd, overzicht, het lukt mij (nu) niet'
WEINIG VEEL

BELANG BIJ ERKENNEN & WAARDEREN

Doelen

Wat zijn voor leden van deze groep belangrijke doelen in hun werk? Denk aan zaken die ze 'echt niet kunnen loslaten' om hun werk goed te doen? Mogelijk hebben deze doelen een effect op hoe zij aankijken tegen E&W.

Zorgen

Welke zorgen heeft deze groep in hun dagelijks werk? Denk aan zaken die mogelijk strijdig zijn met het behalen van hun belangrijkste doelen.

Omstandigheden

Met welke omstandigheden moet deze groep rekening houden?

Betrokkenheid | Hoe betrokken is deze groep op dit moment bij E&W?

GROOT KLEIN

Invloed | Hoe groot is de invloed van deze groep op E&W?

GROOT KLEIN

Houding | Hoe is de houding van deze groep ten aanzien van E&W?

POSITIEF NEGATIEF

Werkvormen bij Erkennen & Waarderen

Hier vind je -in alfabetische volgorde- een aantal praktische werkvormen die passen bij vraagstukken rondom Erkennen & Waarderen.

De meeste van deze vormen, maar niet alle, zijn gebaseerd op de principes van dialoog. Welke vorm het beste past hangt natuurlijk af van jouw doel en situatie. Het toepassen van deze werkvormen vraagt kennis en kunde. Sommige zijn relatief eenvoudig, voor andere is ervaring vereist. Je kunt je hier zelf in bekwamen of een expert betrekken.

Hulp nodig bij het kiezen? Neem dan contact op met Mascha Weijers van het landelijke programmateam Erkennen & Waarderen. Dat kan behalve via RRview ook via mascha@vank.nu of 06-22459389. Zij helpt je graag met:

- achtergrondinformatie over de verschillende methodieken
- externe partijen die je kunnen bijstaan in de uitvoering. Variërend van gespreksleiders, notulisten, tekenaars, fotografen, locatiescouts evenementenorganisatoren tot cateraars.



TIP Heb je zelf een positieve ervaring met deze of een andere werkvorm? Of suggesties hoe je deze werkvormen online toepast? Deel deze dan op RRview.

Voor wie een eerste ervaring wil opdoen

Snelle werkvorm die past in bijna elke vergadering

Een dialoog hoeft niet altijd lang te duren. Soms wil je snel even wat ideeën ophalen. Als groep bedenken jullie immers meer kansen, proefballonnetjes en creatieve oplossingen dan jij alleen.

Wil je vlot ideeën ophalen in een reguliere vergadering? Probeer dan deze korte, praktische [werkvorm](#). Hij 'kost' je maar 12 minuten en helpt je om te zorgen dat iedereen evenveel inbreng heeft. Handig als in jouw team vaak dezelfde mensen aan het woord zijn! Of als jij zelf misschien de neiging hebt om het gesprek te veel te sturen.

Appreciative inquiry

Appreciative inquiry gaat uit van de **constructieve kracht van het collectief**. Door je thematiek te bekijken in termen van kansen en mogelijkheden, overstijgen jullie problemen en belemmeringen. Tegelijk werk je aan meer eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Met als resultaat: meer energie bij betrokkenen, een gezamenlijk ideaalbeeld en een actiegericht procesaanpak waar deelnemers zich aan committeren.

→ Wat je nodig hebt is een waarderende beginvraag. Appreciative inquiry is geschikt voor 2-200 deelnemers. Afhankelijk van de groepsgrootte organiseer je dit natuurlijk anders.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★ ★ ★ ★

Wil je zelf met (elementen van) appreciative inquiry aan de slag? Dan is 'Het waarderend werkboek' van Robert Masselink en Jelmer IJbema een aanrader. In dit boek vind je meer informatie over de onderliggende principes en de praktische uitvoering.

Arena-gesprek

Wil je weten wat je onderzoekers **echt** van hun **carrièreperspectief** vinden? Of hoe de faculteiten jouw werk als ondersteunde dienst erkennen en waarderen? Vraag het ze!

Organiseer een of meerdere arengesprekken waarin jouw 'klanten' (studenten, collega's, externe contacten, ...) je dienstverlening bespreken en analyseren. Dat kan best confronterend zijn, maar bovenal levert het je waardevolle inzichten op die je kunt gebruiken voor verbeteracties. Ook als je nieuwsgierig bent naar wat medewerkers vinden van het management is een arengesprek een interessante manier om kennis op te doen.

→ Wat je nodig hebt is lef: in een arena krijg je vaak dingen te horen die anders ongezegd blijven. Verder heb je ook hier een ervaren gespreksleider bij nodig.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★ ★

Gespreksleiders die gespecialiseerd zijn in dit type gesprekken vind je onder andere bij www.arenacompany.nl

Debat

Soms is niet dialoog, maar juist een debat een heel effectieve manier om het gesprek over Erkennen & Waarderen te voeren. Een debat dwingt je om je **standpunt scherp te verwoorden en krachtig te onderbouwen**.

Het verdedigen en aanvallen van standpunten vraagt natuurlijk om een klimaat van veiligheid. Daarom wordt bij debatten over organisatiebeleid vaak een spel-element ingevoerd waarbij je wordt uitgedaagd een standpunt te verdedigen of weerleggen, ongeacht wat je eigen mening is. Effect hiervan is dat je je leert verplaatsen in de gezichtspunten van anderen, waardoor je soms je mening bijstelt.

→ Voor een debat is een grote mate van veiligheid nodig. Een gespreksleider die hierop let is cruciaal. Verder heb je natuurlijk prikkelende stellingen nodig en mensen die deze ook zo willen (re-) presenteren.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★ ★

Wil je in jouw universiteit, instituut of umc een debat organiseren? Universteit Twente heeft goede ervaringen met [het debatinstituut](#) in de opzet en begeleiding.

Dialogokaart

Wil je op grote schaal groepen mensen in gesprek brengen over Erkennen & Waarden? Op een tijd en plaats die hen het beste past? **Zonder facilitator**, maar mét een steuntje in de rug, zodat de juiste onderwerpen op een doelgerichte manier aan bod komen? Overweeg dan eens om een dialogokaart op maat te (laten) maken: met slimme vragen, creatieve werkvormen en stap-voor-stap instructies en invulvelden om uitkomsten direct vast te leggen. Zo'n dialogokaart fungeert als stappenplan en geeft het gesprek een duidelijk begin, midden en einde, zodat de deelnemers focus houden.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★ ★ ★

Universiteit Leiden heeft een dialogokaart gemaakt in samenwerking met www.dekoers.nl

Diner pensant

Een diner pensant is een ideale manier om een complex, fundamenteel vraagstuk in goed gezelschap nader te onderzoeken. Om kennis en ervaringen te delen en nieuwe ideeën en inzichten op te doen in een bijzondere setting. Tijdens een **ontspannen** diner is er openheid voor ieders inbreng; even geen discussies en pogingen om de ander te overtuigen, vanavond staat de dialoog centraal.

- Om een diner pensant soepel te laten verlopen is achter de schermen best wat voorbereiding nodig. Denk aan een scherpe vraagstelling, een weloverwogen tafelschikking, nauwgezette afspraken met de keuken (ook over timing), en eventueel real time (visuele) verslaggeving. Een diner pensant is een geschikte vorm voor pakweg 6-20 deelnemers, al kun je dit ook met meerdere tafels organiseren als een wereldcafé.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★ ★

Het is aan te raden je te laten begeleiden door een professional. De aanpak verschilt nogal eens (van filosofisch-Socratisch tot juist heel praktisch), dus kies vooral een partij die past bij jouw doel en context.

Future search

Wil je het **grondig** aanpakken en ben je bereid een paar dagen de tijd te nemen om aan te sluiten bij sterk veranderende omstandigheden? Dan is deze methodiek geknipt voor jullie vraagstuk. Tijdens een future search buig je je drie opeenvolgende dagen met een brede selectie belanghebbenden over -het woord zegt het al- de toekomst van jullie vraag. Jullie gaan op zoek naar gemeenschappelijkheid (common ground) en gaan na hoe eigen verantwoordelijkheid (zelforganisatie) op dit thema bevorderd kan worden. De future search voert jullie van strategische keuzes tot een concrete actieplanning. In slechts een paar dagen tijd creëer je enthousiasme, energie en motivatie en beweeg je van onderzoeken naar concrete stappen.

- Het succes van de future search staat of valt met diepte-interviews vooraf en de selectie en briefing van de deelnemers. Daarnaast heb je een ervaren gespreksleider nodig die ervoor zorgt dat het search-proces goed verloopt.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★ ★ ★ ★

Een future search vraagt veel tijd en inzet van de deelnemers. Kies daarom een gespreksleider die zich in future search specialiseert en zo het beste uit jullie bijeenkomst kan halen. Die vind je via: www.futuresearch.net

Kampvuurgesprek

Een kampvuurgesprek is de ideale gespreksvorm als je een **besluit** moet nemen en er zeker van wil zijn dat je de stem van alle betrokkenen kent, ook de kritische en bezorgde (tegen-)geluiden. Een kampvuurgesprek volgt vaste rituelen, afkomstig uit verschillende culturen. Het is een geweldige methode om heel bewust en met volledige aandacht tot besluiten te komen. Als je ieders inbreng tot je genomen hebt, neem je een weloverwogen besluit en voorzie je alle deelnemers, en degenen die er niet bij waren, van een heldere terugkoppeling.

→ Wat je nodig hebt is een scherp-geformuleerde vraag: de kwestie waarover besloten moet worden. In de tool ['doel kiezen'](#) kun je checken of jullie al aan besluitvorming toe zijn.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★ ★

Wil jij een kampvuurgesprek voeren? Zorg dan voor een ervaren gespreksleider, met een achtergrond in deep democracy, die helpt een veilig gespreksklimaat te creëren. Dat laatste is belangrijk, want alle gesprekspartners worden nadrukkelijk uitgenodigd om ieder hun eigen standpunt te laten horen. Wil je in relatief korte tijd leren hoe je zelf een kampvuurgesprek begeleidt? Dan is dit een [tweedaagse training](#) die je kunt volgen.

Open space

De open space-aanpak is heel geschikt voor het oplossen van een complex en toekomstgericht vraagstuk door een grote groep deelnemers die normaal gesproken geen of weinig contact met elkaar hebben. De deelnemers praten met elkaar vanuit hun passie voor het onderwerp. Open space is **zelfsturend** en kent vier 'regels' en één 'wet'. De vier regels zijn:

1. De mensen die komen zijn de juiste mensen.
2. Wat er gebeurt, is het enige dat er had kunnen gebeuren.
3. Het moment van aanvang is altijd het juiste moment.
4. Als 't klaar is, is het klaar.



De 'Wet van de twee voeten' zegt: Wie tijdens de bijeenkomst merkt dat hij in een situatie niets leert of bijdraagt, moet zijn twee voeten gebruiken om zich naar een meer productieve plek te verplaatsen. Het resultaat is dan ook –sterker dan bij andere werkvormen– afhankelijk van de inspiratie en inzet van de deelnemers.

→ Het begint natuurlijk met een duidelijke vraagstelling die voor alle betrokkenen van belang is. Een gespreksleider helpt je bij het formuleren daarvan en zorgen voor een goed verloop van het proces.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★

Voor je eerste open space kan het nuttig zijn om je te laten ondersteunen door iemand met ervaring. Als je dit eenmaal hebt ervaren, kun je een open space ook gemakkelijk zelf begeleiden. [Han Rakels](#) begeleidde in 2022 een Erkennen & Waarden-brede Open Space-bijeenkomst.

Wereldcafé

In een wereldcafé buig je je vanuit verschillende perspectieven intensief over belangrijke thema's. Je haalt een **groot aantal ideeën** op die je direct deelt binnen de groep deelnemers. Vaak wordt gewerkt met real time en actiegerichte (visuele) verslaglegging die voor alle deelnemers ter plekke te zien is.

Met prikkelende vragen worden de gesprekspartners uitgenodigd en uitgedaagd om hun kennis en standpunten voor het voetlicht te brengen. Heldere en actiegerichte (visuele) verslaglegging zorgt ervoor dat jullie direct verder kunnen met alle waardevolle input.

→ Zorg voor een goede flow en ritmiek gebaseerd op prikkelende vragen die ertoe doen. Verder is de tafelschikking sterk bepalend, dus stel die zorgvuldig samen. Kies ook je verslagleggers met grote zorg: niet iedere sneltekenaar is visueel notulist.

MOEILIKHEIDSGRAAD ★ ★

Hoe je een wereldcafé opzet is gemakkelijk te vinden in boeken over werkvormen en online. Bijvoorbeeld [hier](#).

Meer informatie?

Leestips

Op de [site van Liberating structures](#) vind je nog veel meer werkvormen.

Er zijn ook diverse boeken over werkvormen te koop, zoals:

- 'Het groot werkvormen boek (deel I en II)', van Sasja Dirkse-Hulscher en anderen.
- '75 werkvormen voor creatieve sessies', van Josine Gouwen en Rozemarijn Dols.

Wil je meer weten over gespreksontwerp in het algemeen?

Dan raden we je deze boeken aan:

- '[Moments of impact](#)' van Chris Ertel en Lisa Kay Solomon
- '[Good talk](#)', van Daniel Stillman



Tips voor de gespreksleider

Ga jij een gesprek leiden over Erkennen & Waarderen? Dan vind je hier tips om het gesprek in goede banen te leiden. Ze zijn algemeen van aard en gaan bijvoorbeeld niet in op een specifieke [werkvorm](#) die je zou kunnen kiezen.

Jouw taak

Als gespreksleider kun je veel invloed uitoefenen op het verloop van een gesprek. Je bent voortdurend in verbinding met de groep, voelt aan wanneer je moet vertragen of versnellen of wanneer de energie uit het gesprek vloeit. Dat vraagt om een scherpe blik, inschattingsvermogen en af en toe 'op je strepen staan'.

Jouw taak als gespreksleider is om te zorgen voor:

- ruimte voor uiteenlopende standpunten, openstaan voor elkaars inzichten

- evenredige spreekruimte voor alle sprekers
- metacommunicatie en procesopmerkingen
- zicht op wat er moet gebeuren om zorgen (deels) weg te nemen, risico's te mitigeren etc
- bewaken van het proces en de tijd

Je stimuleert de deelnemers dus om te luisteren en te leren van elkaar. Je nodigt iedereen uit om actief deel te nemen en concrete en persoonlijke ervaringen in te brengen.

Procesbegeleider

Als gespreksleider heb je bovendien een belangrijke rol als procesbegeleider en ben je verantwoordelijk voor het goede verloop van het gesprek. Denk hierbij aan de volgende punten:

Starten:

Jij zorgt voor een effectieve start van het gesprek, wellicht nadat je het woord hebt gekregen van de initiator of eindverantwoordelijke.

- Heet iedereen welkom, bespreek de opzet van het gesprek en benoem welke gespreksregels jullie gaan hanteren. Vraag deelnemers welke gespreksregel ze zelf nog willen toevoegen. Zo zijn de regels meer gedragen (zie pagina 8 voor een voorbeeld).
- Vraag iedereen zich voor te stellen. Geef daarbij zelf het 'goede voorbeeld'. Als jij open, en to the point bent, zijn anderen dat vaak ook.
- Zet het onderwerp uiteen: Stel een openingsvraag die iedere deelnemer dient te beantwoorden. Bijvoorbeeld: 'Wat hoop jij -in één zin- dat dit gesprek ons brengt?' Dat doe je deels om ieder-

een alvast even aan het woord te laten. Dat helpt hen, om ook later in het gesprek hun zegje te doen. Vraag om een persoonlijke invalshoek van het centrale onderwerp, bijvoorbeeld een anekdote waaruit het belang van Erkennen & Waarden blijkt op iemands dagelijks leven.

Tijdens het gesprek

Ook tijdens het gesprek vraag je naar persoonlijke ervaringen en voorbeelden.

- Je nodigt deelnemers uit hier zo beeldend en concreet mogelijk over te vertellen. Vragen die hierbij horen zijn: 'Hoe ziet dat eruit?', 'Neem ons eens mee naar die situatie...'
- Vraag door, bijvoorbeeld als:
 - iemand een heel algemene uitspraak doet.
 - een relatief stille deelnemer iets zegt en zich toch weer terugtrekt

- iemand een bewering doet en je wilt weten wat hij of zij daarmee bedoelt. Zelfs als voor jou al duidelijk is wat diegene bedoelt, kan doorvragen leiden tot een groot aantal onderliggende waarden, veronderstellingen en rechtvaardigingen. Een vraag als 'Is dat wel zo?' kan leiden tot extra reflectie en inzicht.

Afronden

In de afronding markeer je, voor alle betrokkenen, wat er in het gesprek gebeurd is:

- Vat samen, oordeels- en wegingsvrij
- Maak een afsluitende opmerking waarmee je de koppeling maakt naar het vervolg
- Bedank alle deelnemers voor hun inbreng.

Hulp nodig?

Wil je sparren over jouw rol als gespreksleider? Dat kan. Neem contact op met Mascha Weijers.

Via RRview, mascha@vank.nu of 06-22459389.

