ingood company

Bureau voor Talentmanagement

WHITEPAPER ‘Starten met het goede gesprek’

Voor leidinggevenden en HR-professionals

In samenwerking met

teampeak

Inhoudsopgave

Introductie **3**
Het belang van het goede gesprek **4**
Kenmerken van een goed gesprek **5**
Technieken voor het goede gesprek **6**
Implementatie binnen de organisatie **8**
Uitdagingen en oplossingen **11**
Conclusies en aanbevelingen **13**
Bronnenlijst **14**



Introductie

Steeds meer leidinggevenden en organisaties beseffen dat de traditionele gesprekscyclus minder effectief is als altijd gedacht. In plaats hiervan stappen ze steeds vaker over naar de methodiek van ‘het goede gesprek’. In ‘het goede gesprek’ is er ruimte voor beide partijen om hun verhaal te doen, met aandacht voor verbinding, de emotionele aspecten en wederzijds begrip. Er zijn regelmatige momenten voor gesprekken en feedback. Dit in tegenstelling tot een traditioneel functionerings- of beoordelingsgesprek, waarbij de hiërarchie een belangrijke rol speelt en de focus vooral ligt op taken en resultaten. Bovendien vinden dergelijke gesprekken slechts sporadisch plaats.

In dit whitepaper vertellen we je meer over hoe je effectief ‘het goede gesprek’ kunt voeren in organisaties. Wat zijn belangrijke aspecten, welke technieken kun je inzetten en wat zijn de voordelen? Een mooi startpunt voor leidinggevenden en HR-professionals om ‘het goede gesprek’ in te gaan zetten!



Het belang van het goede gesprek

'Het goede gesprek' – dat wil zeggen, een gesprek waarin oprechte aandacht, empathie en respect centraal staan – is een krachtige tool om de ontwikkeling van medewerkers, samenwerking en werkprestaties te ondersteunen. Het heeft effect op verschillende onderdelen binnen de organisatie.

1. Impact op bedrijfscultuur

Een cultuur met open communicatie en vertrouwen is van groot belang voor succes van teams en bedrijven en een veilige werkomgeving (Edmonson, 1999). Onderzoek toont aan dat psychologische veiligheid de basis vormt voor een succesvolle bedrijfscultuur met betrokken medewerkers (Brown, 2012). Door 'het goede gesprek' is er meer ruimte voor een open dialoog, emoties en respect. Dit draagt dus bij aan een open en veilige bedrijfscultuur.

2. Effect op samenwerking

Goede gesprekken hebben effect op de teamdynamiek en samenwerking. Teamleden luisteren naar elkaar en kunnen beter omgaan met verschillende perspectieven en ideeën. Daarnaast zorgen leiders die 'het goede gesprek' stimuleren dat medewerkers beter presteren, bijdragen aan het gemeenschappelijke doel, elkaar meer vertrouwen en gemotiveerd zijn om samen te werken aan complexe werkzaamheden en vraagstukken (Covey, 1989).

3. Invloed op persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid

Uit een rapport van Deloitte blijkt dat werknemers zich meer inzetten wanneer ze zich ondersteund voelen door leidinggevenden die regelmatig feedbackgesprekken voeren en open staan voor dialoog (Deloitte, 2020). Dit zorgt voor een hogere productiviteit, minder verloop en een betere werksfeer. Bij 'het goede gesprek' krijgen werknemers enerzijds de ruimte om hun ideeën, zorgen en gedachtes te delen en anderzijds ontvangen ze feedback en steun. Dit heeft een positieve impact op de persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid.

Kenmerken van een goed gesprek

Wanneer is ‘het goede gesprek’ eigenlijk ook echt een *goed* gesprek? Er zijn een aantal kenmerken die belangrijk zijn voor beide partijen om zich gehoord en begrepen te voelen. Dat zijn de volgende kenmerken:

- **Luistervaardigheid**

Luisteren is een vaardigheid op zich. In een goed gesprek speelt actief luisteren een hele belangrijke rol. Hierbij luister je niet alleen met aandacht naar de ander, maar herken en erken je ook de woorden en emoties (Rogers & Farson, 1987). Het gaat om een open houding zonder oordelen (Covey, 1989). Actief luisteren versterkt dan ook vertrouwen en verbinding tussen de gesprekspartners. Verderop geven we hiervoor een aantal praktische tips en technieken.

- **Empathie en respect**

Empathie – het vermogen om je in de ander te verplaatsen – is een heel belangrijk onderdeel van ‘het goede gesprek’. Het zorgt namelijk dat je de emoties en standpunten van de ander begrijpt en constructief met conflictsituaties kunt omgaan (Brown, 2012). Daarnaast is respect ook een belangrijke basis voor ‘het goede gesprek’. Dit uit zich door openheid en waardering voor elkaars perspectieven, zonder het per se eens te moeten zijn met elkaar. Deze houding zorgt voor een veilige en positieve sfeer (Edmonson, 1999).

- **Open en transparante communicatie**

In ‘het goede gesprek’ spelen openheid en transparantie een grote rol. Volgens Glaser (2014) is het belangrijk dat gesprekspartners zich vrij voelen om hun gedachten, zorgen en ideeën openlijk te delen. Dit zorgt ervoor dat misverstanden worden voorkomen en voor wederzijds vertrouwen en respect.

- **Duidelijke doelen en verwachtingen**

‘Het goede gesprek’ heeft vaak een duidelijk doel of intentie, dat helpt om de focus te behouden en de gesprekken productief te houden (Senge, 2006). Het zorgt ervoor dat beide partijen in de gewenste richting bewegen, zonder af te dwalen. Hierdoor blijft er aandacht voor wat beide partijen belangrijk vinden en voelen gesprekspartners zich gezien en gehoord.

Technieken voor het goede gesprek

‘Het goede gesprek’ vraagt niet alleen om een open houding, maar ook om specifieke technieken, die helpen om het gesprek constructief, empathisch en doelgericht te laten verlopen. Deze lichten we onderstaand toe.

LSD – Luisteren, samenvatten en doorvragen

Deze techniek helpt gesprekspartners om niet alleen de woorden, maar ook de onderliggende gevoelens en gedachten van de ander te begrijpen, hetgeen leidt tot een constructievere en meer betekenisvolle dialoog.

- **Luisteren:** *Actief luisteren* gaat verder dan het enkel horen van de woorden van de ander. Het gaat ook om het tonen van oprechte aandacht, door middel van oogcontact, non-verbale signalen en een open houding (Rogers & Farson, 1987). Bij actief luisteren is het belangrijk om oordelen en eigen reacties opzij te zetten, zodat de spreker zich volledig kan uitdrukken.
- **Samenvatten:** Na het luisteren volgt het samenvatten. Je herhaalt hierbij kort de kern van wat de ander heeft gezegd in je eigen woorden. Hiermee controleer je enerzijds of je goed hebt gehoord wat de ander zegt en anderzijds voelt de ander zich hierdoor gehoord en begrepen (Brown, 2012). Ook helpt het om de rode draad van het gesprek te volgen.
- **Doorvragen:** Dit is de laatste de stap van de techniek en heeft als doel om dieper in te gaan op wat de ander zegt. Het geeft de spreker de ruimte om de ideeën verder uit te werken en moedigt hen aan om onderliggende gevoelens, twijfels of gedachtes te delen (Senge, 2006). Hierbij is het belangrijk om voornamelijk open vragen te stellen.

Gevoelens en perspectieven benoemen

Het benoemen van gevoelens en perspectieven zorgt dat je aandacht hebt voor de emotionele kant van het gesprek. Dit versterkt de onderlinge band en zorgt ervoor dat je tot de kern kunt komen (Edmonson, 1999). Ook helpt het om spanning te verminderen, met conflict om te gaan en moeilijke onderwerpen op een effectieve manier aan te kaarten.

Reflectieve pauzes nemen

Een korte stilte laten vallen – ofwel een reflectieve pauze – helpt om de ander ruimte te geven voor reflectie en kan impulsieve reacties voorkomen. Het geeft nadenktijd en begrip bij beide partijen (Glaser, 2014). Het is een eenvoudige, maar krachtige techniek om gesprekken rustiger en meer gericht te maken.

Feedback volgens het 4G model

Het geven van effectieve feedback kan lastig zijn, maar is ook een belangrijk onderdeel van 'het goede gesprek'. Het 4G-model is een techniek die je kunt gebruiken als uitgangspunt om feedback te geven en de ander aan te sporen tot verandering.

- **Gevoel:** Deel je eigen gevoelens en observaties en doe dit met behulp van de 'ik-boodschap': "ik voel me..." Dit geeft inzicht in wat het gedrag van de ander met jou doet en zorgt voor een open sfeer, waarin de ander zich minder snel aangevallen voelt (Stone & Heen, 2014).
- **Gedrag:** Benoem hierna specifiek het gedrag wat je hebt gezien en wees hierbij objectief. Verwijs dus alleen naar waarneembare acties en wees specifiek, zonder oordeel. Zoals: "Toen je tijdens de vergadering 20 minuten te laat aankwam, …." Dit helpt om de feedback concreet en begrijpelijk te maken (Jansen, 2015).
- **Gevolg:** Bespreek hierna de gevolgen van het gedrag van de ander. Hier kun je de impact ervan op jezelf, het team of de organisatie benadrukken. Daardoor wordt de ander zich bewust van de effecten, zowel positief als negatief (Berg, 2015).
- **Gewenst gedrag:** Geef hier aan welk gedrag je graag zou willen zien. Dit schept duidelijke verwachtingen en geeft de ander richting en handvatten om te kunnen verbeteren. Bijvoorbeeld: "Ik zou graag zien dat je voortaan op tijd komt, zodat we met de vergadering kunnen beginnen zoals gepland." Dit zorgt voor een betere samenwerking en meer verantwoordelijkheid bij de ander (Janssen, 2015).

Implementatie binnen de organisatie

Het succesvol implementeren van ‘het goede gesprek’ binnen organisaties is meer dan alleen het voeren van deze gesprekken. Het vraagt namelijk om inzet om een cultuur van openheid en vertrouwen te creëren. Hiervoor is een bredere aanpak op gebied van HR, leiderschap en ontwikkeling nodig. Wij geven je daarom een aantal tips!

Creëer een cultuur van openheid en vertrouwen

Het ontwikkelen en beïnvloeden van een cultuur binnen de organisatie is soms makkelijker gezegd dan gedaan. Leiders en HR-beleid spelen hierin een sleutelrol. Wanneer leiders actief luisteren, transparant communiceren en regelmatig feedback geven, geven zij het goede voorbeeld aan hun teams en scheppen een klimaat waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen (Edmondson, 1999). Daarnaast kan een organisatie HR-beleid ontwikkelen dat psychologische veiligheid bevordert, bijvoorbeeld door medewerkers aan te moedigen om ideeën, zorgen en feedback te delen, zonder angst voor negatieve gevolgen (Brown, 2012).

Een belangrijk aspect is het aanpassen van de gesprekkencyclus. Stap het liefst af van de traditionele beoordelings- en functioneringsgesprekken en ga over op doorlopende ontwikkelingsgerichte gesprekken. Door in beoordelingsprocessen een focus te leggen op dialoog en groei, voelen medewerkers zich meer gemotiveerd om eerlijk en constructief deel te nemen aan gesprekken. Dit versterkt de algehele gesprekscultuur (Schein, 2010).



Training en ontwikkeling
Gespreksvaardigheden zijn – zoals de naam al zegt – vaardigheden die effectief aangeleerd en ingezet kunnen worden in gesprekken. Door zowel medewerkers als leiders hiervoor de nodige tools te geven, bevorder je het voeren van het effectieve gesprek. Denk bijvoorbeeld aan een training gericht op de LSD-techniek, het 4G-model en andere communicatievaardigheden.

Ook een focus op het ontwikkelen van emotionele intelligentie (EI) kan helpen om effectief een goed gesprek te voeren. EI gaat over het herkennen van en omgaan met emoties van jezelf en anderen en is essentieel voor succesvol leiderschap. Het ontwikkelen van EI is niet alleen zinvol voor leiders, maar voor iedereen die in zijn werk contact heeft met anderen (Cherry, 2018).

Structuur en Regelmaat
Het regelmatig inplannen van momenten voor reflectie en feedback, is cruciaal voor het toepassen van ‘het goede gesprek’ binnen de organisatie. Door gestructureerde momenten voor gesprekken in te bouwen, zoals maandelijkse feedbacksessies, wekelijkse check-ins of teamoverleggen, creëren organisaties een consistent platform voor open dialoog (Senge, 2006). Deze regelmaat zorgt ervoor dat medewerkers niet wachten tot het einde van het jaar om belangrijke zaken te bespreken, maar dat zij continu kunnen bijsturen en ontwikkelen.

Software
Om 'het goede gesprek' succesvol te implementeren en continu te ondersteunen, is het belangrijk om te beschikken over de juiste digitale tools die dit proces vergemakkelijken en versterken. Hier komt Teampeak in beeld. Met de software van Teampeak kunnen leidinggevenden en medewerkers eenvoudig gestructureerde feedbacksessies plannen, voortgang bijhouden, en reflectiemomenten inbouwen, zodat open communicatie en voortdurende ontwikkeling daadwerkelijk onderdeel worden van de dagelijkse werkpraktijk.

Teampeak biedt een intuïtieve omgeving waarin medewerkers op elk moment feedback kunnen geven of vragen, zonder te wachten op de jaarlijkse beoordelingsronde. Dit maakt 'het goede gesprek' niet alleen mogelijk tijdens geplande bijeenkomsten, maar ook op spontane, betekenisvolle momenten die ertoe doen. Daarnaast maakt Teampeak het voor teams mogelijk om psychologische veiligheid te bevorderen door een veilige ruimte te bieden waar gedachten, zorgen en suggesties gedeeld kunnen worden.

Met functionaliteiten zoals het volgen van persoonlijke doelen, het loggen van ontwikkelingsgesprekken en het eenvoudig terugkoppelen van feedback, zorgt Teampeak ervoor dat het voeren van 'het goede gesprek' niet beperkt blijft tot een theorie, maar een praktische, terugkerende realiteit wordt. Dit bevordert betrokkenheid, samenwerking en de persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers.



Uitdagingen en oplossingen

Het implementeren van 'het goede gesprek' kan de nodige uitdagingen opleveren en veranderende omstandigheden op de werkvloer spelen ook een rol. Denk bijvoorbeeld aan weerstand, veel thuiswerken en cultuurverschillen. Door hier praktische oplossingen voor te zoeken en naar de wensen van medewerkers te luisteren, kunnen de uitdagingen rondom het toepassen 'het goede gesprek' worden aangepakt. We geven daarvoor tips op drie verschillende vlakken.

Omgaan met weerstand en ongemak

Een grote uitdaging bij in het invoeren van 'het goede gesprek', is dat niet iedereen zich meteen comfortabel voelt bij het delen van gedachten en gevoelens. Ook kunnen mensen weerstand ervaren bij verandering. Weerstand kan voortkomen uit een gebrek aan vertrouwen, angst voor oordeel of simpelweg een gebrek aan ervaring met open gesprekken (Brown, 2012). Het is belangrijk dat men deze weerstand niet negeert, maar ermee omgaat en ervoor te zorgen dat de medewerkers zich comfortabel voelen.

Om weerstand en ongemak te verminderen, kunnen leiders en HR zich richten op het ontwikkelen van een veilige en ondersteunende omgeving. Bijvoorbeeld door openheid aan te moedigen en door voorbeeldgedrag te tonen. Leidinggevenden die zelf transparant en kwetsbaar durven zijn, zorgen voor een sfeer waarin anderen dit ook durven. Ook het aanbieden van teamactiviteiten waarbij medewerkers elkaar beter leren kennen, kan helpen om onderlinge spanning te verminderen, elkaar beter te leren kennen en meer open te staan voor het delen van gedachtes, ervaringen en gevoelens.

Daarnaast is het van belang om medewerkers actief te betrekken bij het inrichten van de gesprekken en feedbackprocessen. Door hen inspraak te geven, voelen ze zich meer betrokken en verantwoordelijk voor het proces. Tenslotte kunnen leiders medewerkers uitnodigen om hun zorgen te uiten en deze met empathie en zonder oordeel te behandelen. Ga daarna ook serieus en actief aan de slag met eventuele bezwaren.

Cultuurverschillen en Diversiteit

Cultuurverschillen en diverse achtergronden kunnen invloed hebben op hoe mensen een gesprek benaderen en hoe kwetsbaar mensen zich durven op te stellen. In sommige culturen is directe feedback de norm, terwijl andere culturen meer waarde hechten aan beleefdheid en indirecte communicatie (Hofstede, 2001). Om 'het goede gesprek' effectief te laten zijn binnen een diverse werkomgeving, is het belangrijk dat teams en leidinggevenden bewust omgaan met verschillende communicatiestijlen.

Dit kun je bijvoorbeeld aanpakken door leidinggevenden én medewerkers bewust te maken van deze verschillen. Door culturele sensitiviteit te laten zien, verschillen bespreekbaar te maken en eventueel aanpassingen te doen in gespreksvoering, kunnen conflicten worden verminderd en de samenwerking bevorderd. Dit kan bijvoorbeeld door bij internationale teams eerst ruimte te maken voor een uitleg van wat men onder 'feedback' verstaat, en duidelijke richtlijnen te bieden die rekening houden met culturele nuances (Ting-Toomey, 1999).

Thuiswerken en videobellen

Door de toename van thuiswerken en online vergaderingen, is het ook van belang dat 'het goede gesprek' effectief digitaal gevoerd kan worden. Virtuele omgevingen, zoals videobellen, kunnen het moeilijker maken om non-verbale signalen waar te nemen, die juist van belang zijn voor effectieve communicatie (Glikson & Erez, 2020). Daarnaast kunnen technische problemen en het ontbreken van fysieke nabijheid leiden tot oppervlakkiger contact.

Om hiermee om te gaan, is het belangrijk om digitale communicatie bewust te structureren. Videobellen kan face-to-face gesprekken goed benaderen, maar dit vraagt om aandacht voor beeldkwaliteit, stabiele verbindingen en de etiquette van het elkaar laten uitspreken. Verder kan het bewust toepassen van gesprekstechnieken, zoals actief luisteren en samenvatten, helpen om online gesprekken te verdiepen. Het creëren van specifieke (virtuele) feedbackmomenten en kortere check-ins, helpt daarnaast om verbondenheid te versterken en 'het goede gesprek' in stand te houden, ook op afstand (Bailenson, 2021).

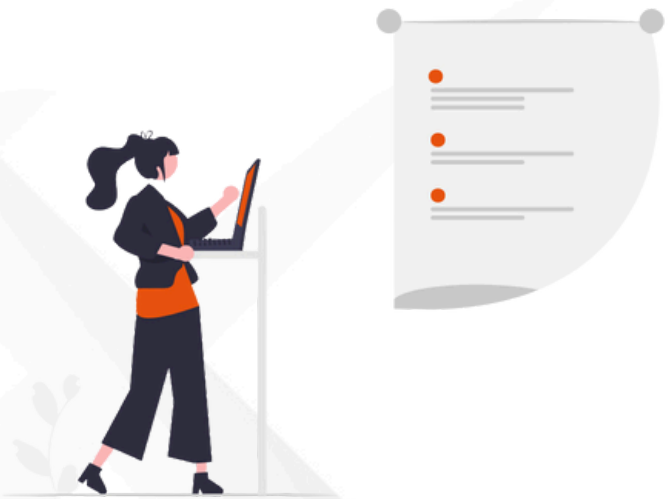
Conclusies en aanbevelingen

Organisaties beseffen zich steeds vaker dat de traditionele gesprekscyclus minder effectief is en gaan op zoek naar een alternatief. ‘Het goede gesprek’ – doorlopende gespreksvoering en feedbackmomenten, waarbij oprechte aandacht, empathie en respect centraal staan – is essentieel voor het bevorderen van een cultuur van vertrouwen, samenwerking en persoonlijke groei binnen organisaties. Het omvat technieken zoals actief luisteren, empathisch reageren en het 4G-model voor feedback. De implementatie vraagt om betrokken leiderschap, training en een ondersteunend HR-beleid met focus voor psychologische veiligheid, betrokkenheid, verschillen tussen mensen, de eventuele impact van thuiswerken en een open dialoog.

Aanbevelingen voor leiders en organisaties

1. Leiders als rolmodellen: Leiders moeten het voorbeeld geven door actief het goede gesprek te voeren en medewerkers aan te moedigen om open te communiceren. Dit versterkt het vertrouwen en moedigt een cultuur van openheid aan.

2. Trainingen en ontwikkelingsprogramma’s: Investeer in trainingen die technieken zoals het 4G-model, LSD-techniek, emotionele intelligentie en empathisch luisteren behandelen. Dit stelt zowel leidinggevenden als medewerkers in staat om constructieve en betekenisvolle gesprekken te voeren.



3. Integratie in HR-processen: Zorg ervoor dat het goede gesprek wordt ingebed in regelmatige feedbacksessies en ontwikkelingsgesprekken, waardoor medewerkers continu leren en groeien. Focus hierbij minder op de taakgerichte gesprekken en meer op feedback, groei, empathie en open communicatie.

4. Psychologische veiligheid creëren: Stimuleer een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken zonder angst voor negatieve consequenties. Pak eventuele gevoelens van ongemak of weerstand serieus op, denk mee met de medewerkers en vraag om hun input.

Wil je meer weten over 'het goede gesprek' en hoe je dit kunt implementeren in jouw organisatie? Dan helpen we je graag verder!

Neem **via deze link** contact met ons op.

Bronnenlijst

Bailenson, J. N. (2021). Experience on Demand: What Virtual Reality Is, How It Works, and What It Can Do. New York: W.W. Norton & Company.

Berg, I. K. (2015). Coaching with Compassion: A Clinical Approach to Enhancing the Client Experience. New York: Wiley.

Brown, B. (2012). Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead. New York: Avery.

Cherry, K. (2018). Utilizing Emotional Intelligence in the Workplace. Very Well Mind. Retrieved from https://www.verywellmind.com/utilizing-emotional-intelligence-in-theworkplace-4164713.

Covey, S. R. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press.

Deloitte Insights. (2020). 2020 Global Human Capital Trends: The Social Enterprise at Work - Paradox as a Path Forward. Deloitte University Press.
Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Glaser, J. E. (2014). Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results. New York: Bibliomotion.

Glikson, E., & Erez, M. (2020). The Emergence of a Digital Mindset in Virtual Teams: The Impact of Technological Communication Tools. Organizational Psychology Review, 10(1), 1-28.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jansen, P. (2015). Feedback: Effectief Geven en Ontvangen. Amsterdam: Business Contact.

Rogers, C., & Farson, R. E. (1987). Active Listening. University of Chicago and Industrial Relations Center.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

Stone, D., & Heen, S. (2014). Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well. New York: Penguin Books.

Ting-Toomey, S. (1999). Communicating Across Cultures. New York: The Guilford Press.

