

ONPARTIJDIG HANDELEN DOOR DE INTERNE GESPREKSLEIDER.

Uitgevoerd door studenten van de Universiteit voor Humanistiek - 2025

Inleiding

Voor de derde keer op rij hebben studenten van de Universiteit voor Humanistiek een onderzoek uitgevoerd naar de methode spiegelbijeenkomsten. Deze keer stond het onpartijdig handelen door de interne gespreksleider centraal. In dit artikel worden de aanleiding voor het onderzoek, de resultaten en de aanbevelingen beschreven.

Aanleiding voor het onderzoek

De Xpeditie leidt regelmatig gespreksleiders op die in hun eigen organisatie spiegelbijeenkomsten gaan begeleiden. Het valt daarbij op dat het deze gespreksleiders in eerste instantie best wat moeite kost om zich los te maken van de eigen organisatie. Ze zijn in hun rol van gespreksleiders geneigd om te spreken over “wij” in plaats van over “het team” of “de organisatie”. Deze signalen kunnen een teken zijn dat het voor interne gespreksleiders lastig is om op een onpartijdige wijze de spiegelbijeenkomsten in eigen organisatie te begeleiden.

De Xpeditie is benieuwd naar de wijze waarop deze interne gespreksleiders hun onpartijdige handelen tijdens de spiegelbijeenkomst vormgeven en heeft de Universiteit voor Humanistiek benaderd met het verzoek om hier onderzoek naar te doen. Voor dit onderzoek zijn interviews gehouden met negen gespreksleiders. Zij zijn allen opgeleid door De Xpeditie. De gespreksleiders treden op bij spiegelbijeenkomsten in hun eigen organisatie en zijn dus interne gespreksleiders.

In het onderzoek wordt het begrip ‘onpartijdig handelen’ omschreven als het vermogen om verschillende perspectieven te overzien zonder een voorkeur voor één van deze perspectieven te ontwikkelen.



Over de methode spiegelbijeenkomst

Tijdens een spiegelbijeenkomst bevragen twee onafhankelijke gespreksleiders een groep deelnemers (klanten) naar hun ervaringen met een bepaalde vorm van zorg of dienstverlening. Achter de groep deelnemers zitten de toehoorders. Dit zijn (zorg)medewerkers voor wie de feedback van de deelnemers van belang is.

De onpartijdige positie van de gespreksleider

Een voorwaarde voor een effectieve en waardevolle spiegelbijeenkomst is de onpartijdige begeleiding door de gespreksleiders. De gespreksleiders moeten zowel het belang van de toehoorders als dat van de deelnemers voor ogen houden. Daarbij is het belang van de deelnemers dat zij hun ervaringen (zowel de positieve als de negatieve) kunnen delen. Het belang van de toehoorders is dat zij feedback krijgen.

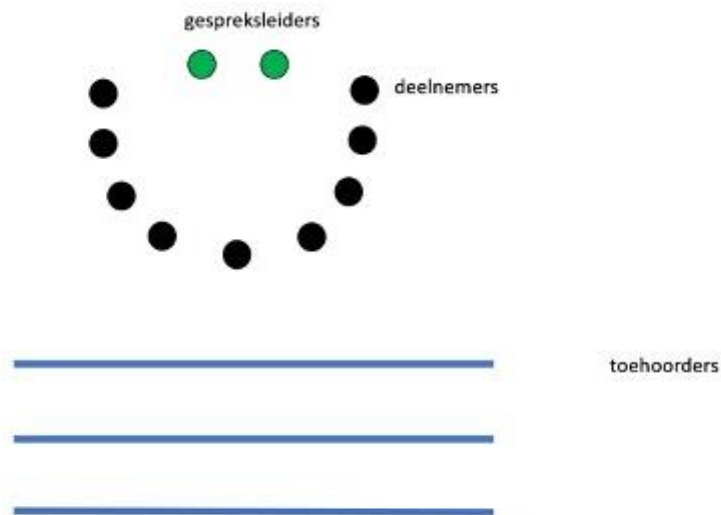
Externe en interne gespreksleiders

Als de organisatie waar de spiegelbijeenkomst wordt gehouden gespreksleiders van buiten de organisatie inhuurt, is sprake van externe gespreksleiders. Deze gespreksleiders zijn per definitie geen collega van de toehoorders.

Organisaties waar regelmatig spiegelbijeenkomsten worden gehouden, hebben vaak zelf een poule van gespreksleiders. In deze situatie spreekt men van interne gespreksleiders.

Interne gespreksleiders zijn dus zowel medewerker van de organisatie waar de spiegelbijeenkomst plaatsvindt als gespreksleider.

De onpartijdigheid van deze gespreksleiders wordt gewaarborgd door ervoor te zorgen dat de toehoorders geen directe collega's zijn van de gespreksleider. Met andere woorden: een interne gespreksleider is geen onderdeel van het team waarvoor de spiegelbijeenkomst wordt georganiseerd. Ze begeleiden uitsluitend spiegelbijeenkomsten van een andere afdeling/locatie dan waar zij zelf werken.



BEVINDINGEN

Onderstaand worden de resultaten van de interviews weergegeven: welke belangen ervaren de interne gespreksleiders en wat doen ze om de spiegelbijeenkomst op onpartijdige wijze te begeleiden?

Verschillende belangen

De gespreksleiders geven aan dat zij het enerzijds belangrijk vinden om voor het team (de toehoorders) waardevolle feedback op te halen. Ze doen hun best om daarvoor de juiste vragen te stellen aan de deelnemers van de spiegelbijeenkomst. Hoewel de interne gespreksleiders niet expliciet aangeven moeite te hebben met het aannemen van een onpartijdige houding, heeft de aanwezigheid van toehoorders wel effect op hen.

Tijdens de spiegelbijeenkomsten zijn interne gespreksleiders bijvoorbeeld bezig met de vraag of toehoorders zich een mening over hen vormen. Ze maken zich zorgen over of ze de juiste vragen stellen en of ze nuttige feedback ophalen. Enkele gespreksleiders geven aan dat zij de gezichten van de toehoorders -en de uitdrukkingen die daarop verschijnen- in de gaten houden. De aanwezigheid van de toehoorders zorgt bij sommige gespreksleiders voor enige prestatiedruk.

“Ik voel me soms een beetje bekeken door het team, want het team zit erachter en ze zitten allemaal naar jou te kijken en wat voor vragen wij stellen. [...] ik ben me daar toch nog steeds heel bewust van ja. Zullen ze wel vinden dat we de goede vragen stellen?”

Een andere gespreksleider geeft aan dat ze beseft dat zij de toehoorders op een later moment weer -als collega- kan tegenkomen.

“Nou ja, voor mij is dat ook wel een stukje dat je daarna de mensen weer kan tegenkomen. Of dat er daarna nog, weet je, ze weten zo je mailbox weer te vinden [...]. Dus dat is wel iets waar je bij nadenkt.”

Tegelijkertijd ervaren de gespreksleiders het belang van de deelnemers. Ze proberen de deelnemers op hun gemak te stellen en hen de ruimte te geven hun ervaringen te vertellen.

“Ja mijn grootste doel is wel echt het verhaal van de deelnemers boven tafel krijgen en dat ze echt de kans hebben om te vertellen wat ze willen vertellen. En dat je daarin ook de verdieping in kan gaan.”

Begrenzen van de spreektijd van de deelnemers

Het vinden van een balans tussen het geven van aandacht en spreekruimte aan deelnemers en het tegelijkertijd behouden van de regie over het gesprek wordt door veel respondenten benoemd als een uitdaging.

“Wat ik nog een beetje lastig vind [...] Je wil graag de deelnemers op hun gemak stellen en tegelijkertijd wil je wel de goede vragen stellen zodat het team de juiste informatie krijgt. Een deelnemer kwam met allerlei stokpaardjes aanzetten die totaal niet ter zake deden. En je wil iemand en blijven respecteren en iemand ook best even de ruimte gunnen om zijn verhaal te doen, maar ja niet te lang, want daar ging het helemaal niet over. Hoe je dat dan op een kundige, toch respectvolle manier doet, ja dat is best wel even lastig om dat voor elkaar te krijgen.”

De gespreksleiders willen de deelnemers genoeg ruimte geven om hun verhaal te doen, maar voelen zich ook noodzaak om de spreektijd van de deelnemers te begrenzen, zodat de toehoorders relevante feedback ontvangen.

Actief aansturen van het gesprek

Het actief aansturen van het gesprek zien de gespreksleiders als een manier om vanuit een open en onpartijdige houding te handelen tijdens een spiegelbijeenkomst. Daarbij willen de gespreksleiders enerzijds de deelnemers genoeg ruimte geven om hun verhaal te doen. Anderzijds voelen zij de noodzaak om de deelnemers in hun verhaal te onderbreken, om de relevantie van de spiegelbijeenkomst te waarborgen.

Meerdere gespreksleiders geven aan moeite te hebben met het zelfverzekerd en op het juiste moment onderbreken van deelnemers. Als een deelnemer lang aan het woord is, maken interne gespreksleiders zich zorgen over een eerlijke verdeling van de spreektijd tussen de deelnemers. Deze zorgen worden nog groter als de gespreksleider het gevoel heeft dat er geen nuttige informatie voor de toehoorders wordt opgehaald.

De mate van kennis van beleid en gang van zaken binnen de organisatie

Tot slot wordt door enkele respondenten aangegeven dat de mate waarin de gespreksleiders op de hoogte zijn van de gang van zaken en het beleid van de organisatie, het onpartijdig handelen kan beïnvloeden. De interne betrokkenheid bij de organisatie kan behulpzaam zijn om meer verdieping te geven aan gesprekken en om gerichter door te vragen. Het kan echter ook de onbevangenheid en de open houding in negatieve zin beïnvloeden. Anderzijds kan te weinig kennis van de organisatie nadelig zijn, omdat gespreksleiders zich dan minder zelfverzekerd voelen bij het doorvragen.



CONCLUSIES

Interne gespreksleiders ervaren verschillende belangen tijdens het begeleiden van een spiegelbijeenkomst, namelijk het belang van de deelnemers om hun verhaal te vertellen en het belang van de toehoorders om feedback te krijgen.

Meerdere gespreksleiders geven aan dat zij een zekere druk ervaren door de aanwezigheid van de toehoorders. Ze vragen zich af wat het oordeel is van de toehoorders over hun kwaliteiten als gespreksleider.

Toch leidt dit er volgens de gespreksleider niet toe dat hun onpartijdig handelen in het geding is en dat het belang van de deelnemers ondergeschikt is. In tegendeel, de gespreksleiders geven juist aan dat zij het belangrijk vinden om ruimte te bieden aan het verhaal van de deelnemers. Het onpartijdig handelen komt volgens de gespreksleiders tot uiting in het actief het gesprek aansturen, met het doel om zo veel mogelijk feedback op te halen.

Uit de interviews blijkt dat gespreksleiders het soms lastig vinden om te bepalen op welk moment het verhaal van een deelnemer niet meer relevant is voor de toehoorders én om de betreffende deelnemer op een respectvolle manier te onderbreken.

Tot slot wordt door enkele gespreksleiders aangegeven dat het nauw luistert als het gaat om de mate waarin zij kennis hebben van het beleid en de werkwijze van de organisatie. Te veel kennis belemmert een open en onbevangen houding. Te weinig kennis zorgt voor onzekerheid en maakt het lastig om goed door te vragen.

AANBEVELINGEN

Wat hebben de gespreksleiders nodig om hun onpartijdig handelen (verder) te versterken?

Uit het onderzoek blijkt dat interne gespreksleiders behoefte hebben aan handvatten om met zelfvertrouwen directieve keuzes te maken tijdens de spiegelbijeenkomst. Een voorbeeld hiervan is het moment waarop ze deelnemers moeten onderbreken: hoe bepaal je wat daarvoor het juiste moment is en hoe onderbreek je een deelnemer op een respectvolle wijze?

Verschillende gespreksleiders geven aan dat ze -nadat ze de training hebben gevolgd- door het opdoen van ervaring een betere gespreksleider worden.

De aanbeveling van de onderzoekers van de Universiteit voor Humanistiek aan De Xpeditie is om gespreksleiders na de training verder te begeleiden. Bijvoorbeeld door middel van intervisie. Een andere mogelijkheid is het aanmoedigen van gespreksleiders om bij elkaar te observeren en op deze wijze feedback van collega-gespreksleiders te ontvangen.