

# HANDREIKING INCLUSIEVE GROEPSDIALOOG OVER GEZOND WERKEN

MARIJE VAN DEN BOS  
& LINEKE VAN HAL

JUNI 2022



In samenwerking met Hanneke Heijster,  
Jantien van Berkel, Josephine Engels en  
Ingeborg Moerkerken

HAN University of Applied Sciences  
Academie Organisatie & Ontwikkeling,  
lectoraat Arbeid & Gezondheid

Dit project wordt mogelijk gemaakt door:

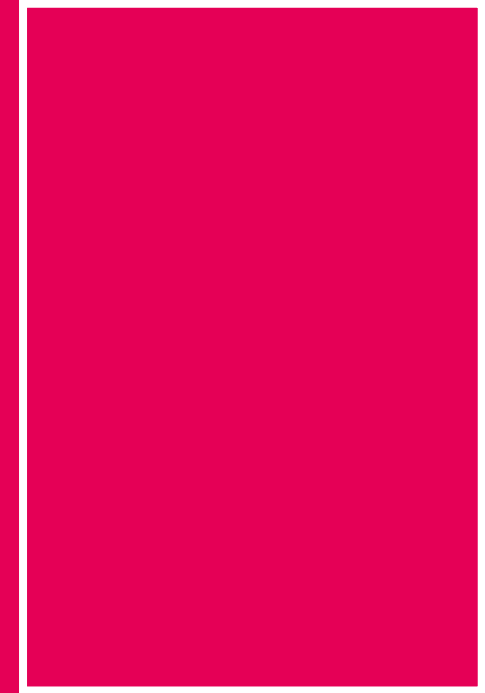
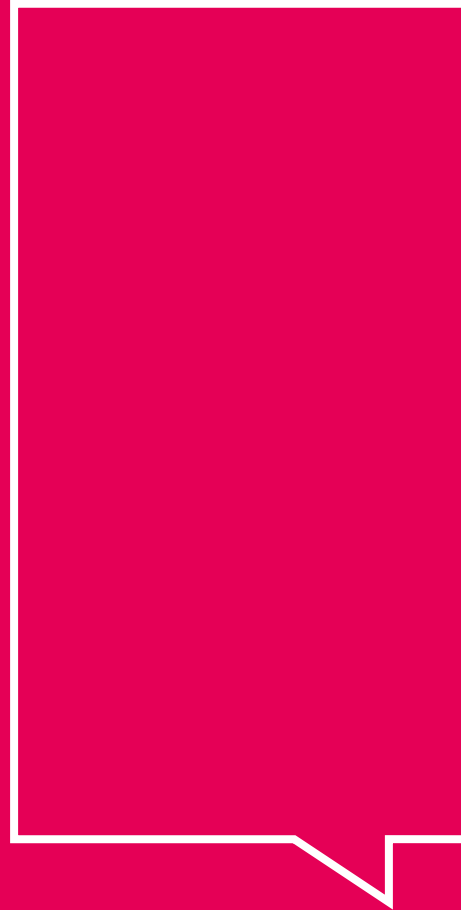


# INHOUD



# 1

## Overwegen Waarom een inclusieve groepsdialoog



- > Gezondheidsverschillen 4
- > Gezondheidsbevordering in de werksetting 4
- > Een handreiking voor een inclusieve groepsdialoog: voor wie? 5
- > Een inclusieve groepsdialoog in het kort 5
- > Participatieve basishouding 6
- > Mogelijke impact van de groepsdialoog 7
- > Ervaringen van groepsdialoogbegeleiders 7
- > Wanneer inclusieve groepsdialogen inzetten? 8

# 1. OVERWEGEN

## WAAROM EEN INCLUSIEVE GROEPSDIALOOG OVER GEZOND WERKEN?

Om gezond werken mogelijk maken is het belangrijk om als organisatie aan te sluiten bij behoeften, omstandigheden en mogelijkheden van medewerkers. Uit onderzoek [1,2] en praktijk blijkt dat initiatieven om gezondheid op de werkvloer te bevorderen, juist medewerkers in ongezonde situaties het minst goed bereiken. Dat moet anders. Met deze training willen we daarom concrete handvatten bieden om groepsdialogen te voeren op de werkvloer waarbij medewerkers zelf meedenken hoe gezond werken en gezonde werkomstandigheden gerealiseerd kunnen worden.

### GEZONDHEIDSVERSCHILLEN

Nederlanders worden steeds ouder en leven steeds langer in gezondheid, maar de (gezondheids)verschillen tussen mensen worden steeds groter. Mensen met basisonderwijs of vmbo leven gemiddeld 6 jaar korter en 15 jaar in minder goede gezondheid dan mensen met hbo of universitaire opleiding [3,4].

Gezondheid heeft invloed op de mogelijkheden die mensen hebben om het leven te leiden dat ze willen. Zo kunnen mensen met een slechte gezondheid drempels ervaren om sociaal, economisch en/of maatschappelijk te participeren. Daarnaast wordt slechte gezondheid geassocieerd met hogere maatschappelijke kosten en een

afname van economische productiviteit in organisaties [5]. Gezondheidsverschillen hebben dus impact op individuele levens, op organisaties en op de maatschappij.

### GEZONDHEIDSBEVORDERING IN DE WERKSETTING

Gezondheidsbevorderende interventies op de werkvloer worden als veelbelovend gezien om gezondheidsverschillen te verminderen. Ze bieden immers toegang tot een aanzienlijk deel van de mensen in een laag sociaaleconomische positie [6,7] en de werksetting maakt het mogelijk om naast individueel gedrag, ook de sociale omgeving en werkomstandigheden te adresseren [8]. Echter, de huidige interventies lijken niet de gewenste effecten te bereiken. Dit komt doordat interventies te weinig rekening houden met (1) de verscheidenheid aan waarden en belangen die een rol spelen bij gezondheid op het werk, (2) de ethische aspecten van gezondheidsbevordering op de werkvloer, zoals wie is waar verantwoordelijk voor en wie bepaalt wat gezondheid bevorderend is, en (3) de leefwereld van medewerkers, met name als het medewerkers in een lage sociaaleconomische positie betreft [5].

Het voeren van een inclusieve groepsdialoog op de werkvloer helpt inzicht te krijgen in de leefwerelden van medewerkers en de diversiteit aan waarden en belangen. Bovendien kan er expliciet aandacht besteed worden aan de genoemde ethische aspecten, zoals het geval is bij een zogenaamd 'moreel beraad' en de dilemmamethode die in deze handreiking centraal staat. Inzichten uit dergelijke groepsdialogen zijn helpend om te komen tot een visie op

en aanpak van gezondheidsbevordering op de werkvloer die breed gedragen wordt door belanghebbenden en aansluit bij waar behoefte aan is [5].



**Het is een mooie interventie om in je 'gereedschapskist' te hebben. Dus als een werkgever met een 'probleem' komt van "Hoe kunnen we dit aanpakken?" Dan kan je deze interventie mooi voorstellen.**  
(arboprofessional)

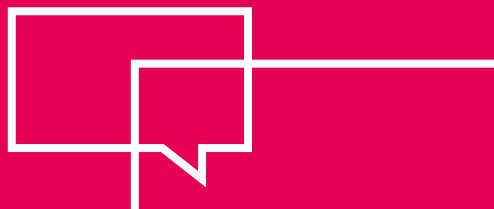
## EEN HANDREIKING VOOR EEN INCLUSIEVE GROEPSDIALOOG: VOOR WIE?

In deze handreiking staat een inclusieve groepsdialoog over gezond werken centraal. Deze handreiking is bedoeld voor professionals in het domein van arbeid en gezondheid die met een inclusieve groepsdialoog aan de slag willen gaan (of dit overwegen). En voor leidinggevenden en HR-professionals die dit willen faciliteren. Ook bevat het een draaiboek voor train-de-trainers, om beginnend dialoogbegeleiders toe te rusten.

De handreiking is ontwikkeld door de hogeschool van Arnhem en Nijmegen op basis van het onderzoeksproject "Responsive evaluation of stakeholder dialogue to promote health among employees with a lower socioeconomic position" door Wageningen Universiteit en Amsterdam UMC. De bedoeling van de dialoog-interventie is vertaald in een training voor uitvoerend professionals op het terrein van arbeid en gezondheid. Deze training is uitgetoetst met een groep (arbo) professionals en aangepast op basis van hun ervaringen. Dit is mede mogelijk gemaakt door subsidie van ZonMw.

## WAAROM KIEZEN VOOR EEN INCLUSIEVE GROEPSDIALOOG?

- Het is een gespreksmethode die haalbaar is binnen een relatief kort tijdsbestek.
- De dilemmamethode is de concrete gespreksvorm waarmee belangen van verschillende partijen en de onderliggende waarden aan bod komen.
- Geschikt voor zowel kleine, dagelijkse dilemma's als grote levensvragen (en alles daartussen).
- De gespreksvorm geeft focus en diepgang.
- Concrete ervaringen zijn het uitgangspunt van de dialoog: dit verhoogt de betrokkenheid en maakt het gespreksonderwerp concreet.
- Doordat het vraagstuk wordt weergegeven aan de hand van twee opties (het dilemma), is het mogelijk de situatie vanuit meerdere perspectieven goed uit te pluizen en tot oplossingen te komen die je anders niet zou zien.
- Het nodigt uit dat deelnemers van elkaar leren door een vraagstuk van verschillende perspectieven te bekijken. Hierdoor kan er binnen de organisatie een leerproces ontstaan dat tot verandering kan leiden.



De handreiking bestaat uit vier delen:

1. Het eerste deel, 'Overwegen', ondersteunt in het overwegen om aan de slag te gaan met een inclusieve groepsdialoog;
2. Het tweede deel, 'Faciliteren', gaat in op enkele randvoorwaarden die van belang zijn voor het realiseren van effectieve groepsdialogen;
3. Het derde deel, 'Doen', biedt praktische handvatten voor het trainen van de benodigde vaardigheden;
4. Het vierde deel, 'Inspireren en verdiepen', bevat werkbladen die gebruikt kunnen worden in de training.

## EEN INCLUSIEVE GROEPSDIALOOG IN HET KORT

Er zijn verschillende manieren om een dialoog te voeren. Voortbordurend op het onderzoek van Van Heijster en collega's [5, 9, 10] is gekozen voor de dilemmamethode, een vorm van moreel beraad, waarin expliciet aandacht is voor ethische aspecten van concrete situaties. De methode en bijbehorende stappen van deze dialoogvorm worden uitvoerig besproken in deel 3 van deze handleiding. Samenvattend wordt in deze vorm van dialoog een casus - in dit geval een situatie omtrent gezondheid en werk - besproken. In het gesprek wordt podium geboden voor de diversiteit aan perspectieven en normen en waarden die er in de desbetreffende casus toe doen. De casus wordt ingebracht door de deelnemers aan de dialoog. Met de inclusieve groepsdialoog wordt getracht een leerproces tussen deelnemers op gang te brengen, dat idealiter ook vertaald wordt naar de brede (werk)context in de organisatie door inzichten uit de dialogen te delen en passende acties te formuleren.

Een inclusieve groepsdialoog is een groepsgesprek met zo'n 6 tot 10 deelnemers. Het voordeel van een diverse dialooggroep (uitvoerend medewerkers, teamleiders, leidinggevendenden, HR-adviseurs, etc.) is dat er meerdere perspectieven kunnen worden ingebracht en dat deze diverse belanghebbenden meer inzicht - en daarmee mogelijk ook begrip - krijgen in elkaars situaties. Tegelijkertijd is het belangrijk dat deelnemers zich in de dialoogsetting voldoende veilig voelen om open te spreken. Bij de samenstelling van de groep dialoogdeelnemers moet hier dan ook rekening mee gehouden worden. Mocht het zo zijn dat deelnemers zich onvoldoende willen of durven uitspreken in het bijzijn van de leidinggevendenden, dan is het belangrijk om in eerste instantie alleen uitvoerend medewerkers te laten deelnemen. Dit kunnen uiteraard wel medewerkers zijn van verschillende afdelingen of uit verschillende teams.

Deze kennisclip<sup>1</sup> geeft kort weer waar het bij een inclusieve groepsdialoog om gaat.

## MOGELIJKE IMPACT OP

### Individueel niveau

- medewerkers voelen zich gehoord
- deelnemers ontwikkelen zich op bewustzijn, zelfregulatie en gezondheidsvaardigheden

### Casus-niveau

- inzicht in (ethische) issues met betrekking tot gezondheidsbevordering die spelen op de werkvloer
- verbetering van relaties en wederzijds begrip tussen de verschillende stakeholders

### Team niveau

- de in de dialoog besproken onderwerpen worden ook buiten de dialoog besproken met collega's en in de teams, dat verbetert de communicatie en voorziet in input voor andere dialogen, verhogen van sociale steun

### Organisatie niveau

- concrete aanknopingspunten om gezondheidsbevorderende activiteiten en beleid beter aan te sluiten op behoeften, omstandigheden en (on)mogelijkheden van medewerkers, wat bij kan dragen aan een hogere werktevredenheid en (waargenomen) gezondheid van de gehele werkpoppulatie binnen de organisatie (gezondheidsregistratie)
- verandering in mindset bij management
- wederzijds begrip tussen verschillende organisatieelagen

## PARTICIPATIEVE BASISHOUDING

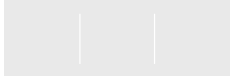
Uitgangspunt voor het inzetten en begeleiden van een dialoog is een *participatieve basishouding* [11]. Onder een participatieve basishouding wordt verstaan dat je betrokken bent bij de mensen met wie je werkt. Dat je oprecht luistert en geïnteresseerd bent. Dat je een grote mate van inlevingsvermogen aan de dag legt en bereid bent om gedachten, gevoelens en moeilijkheden te begrijpen vanuit het persoonlijk referentiekader van de dialoogdeelnemers.

Belangrijke reden hiervoor is dat werkenden hun eigen leef- en werkomstandigheden het beste kennen, en daardoor het beste zicht hebben op wat daarbinnen de behoeften en knelpunten zijn. Hierdoor zullen de gekozen oplossingen beter passen in hun leef- en werksituatie. De betrokkenheid van werkenden in het proces vergroot de kans op acceptatie van de voorgestelde oplossingen [12].

Het is belangrijk dat de dialoog gaat over een onderwerp dat urgent en/of van betekenis is voor de deelnemers<sup>2</sup>. Dit betekent dat het specifieke vraagstuk dat in de dialoog centraal zal staan, in samenspraak met de deelnemende medewerkers wordt bepaald. De participatieve basishouding vormt hierbij een belangrijk uitgangspunt. Voorafgaand aan de dialogen vindt een inventarisatie plaats van de onderwerpen die op dat moment leven bij medewerkers. Bijvoorbeeld door

2 Aan hoe je inzicht kunt krijgen wat urgent en relevant is voor medewerkers, wordt aandacht besteed in de training (deel 3: 'Doen').

1 <https://www.loom.com/share/>



middel van participerende observaties<sup>3</sup>, Photovoice<sup>4</sup>, korte interviews, of bestaande onderzoeken zoals Periodiek Medische Onderzoeken (PMO) of risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). Het onderwerp wordt op basis van deze inventarisatie van te voren vastgesteld en op toegankelijke wijze gecommuniceerd met de (potentiële) deelnemers. De dialoogbegeleider maakt mogelijk dat de dialoogdeelnemers zich al doende de gespreksregels eigen maken die horen bij het voeren van een dialoog.

## MOGELIJKE IMPACT VAN DE GROEPSDIALOOG

Een inclusieve groepsdialoog met verschillende belanghebbenden in een organisatie (medewerkers van alle functietypen, HRM, teamleiders, etc.) wordt als veelbelovend instrument gezien om (1) belanghebbenden van en met elkaar te laten leren over gezond(er) werken en leven en (2) de organisatie te laten leren en veranderen op basis van ervaringen, behoeften en ideeën van medewerkers in het creëren van een gezonde werkomgeving.

Uit het onderzoeksproject waarin de dialoog-interventie centraal stond, bleek de interventie impact te kunnen hebben op verschillende niveaus [9]. Deze niveaus komen overeen met onderzoeken over de uitkomsten van de dialoogvorm moreel beraad, uitgevoerd in een andere context [13].

## ERVARINGEN VAN GROEPSDIALOOGBEGELEIDERS

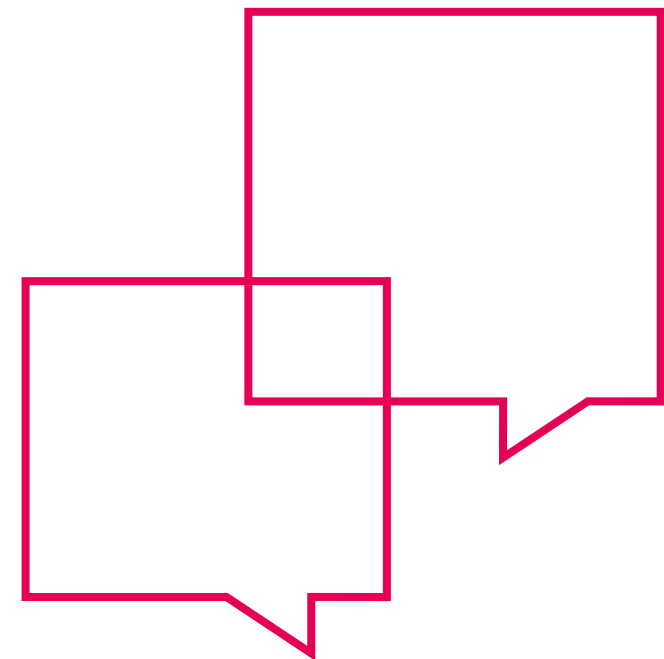
In het kader van de ontwikkeling van deze handreiking zijn arboprofessionals aan de slag gegaan met het begeleiden van een inclusieve groepsdialoog. Voor hen – en de organisaties waar zij werkten – leverde het houden van een groepsdialoog veel op, zoals onderstaande citaten illustreren.

Een groepsdialoog kan bijdragen aan verbondenheid op de werkvloer: *“Een mooie methode om medewerkers met elkaar in gesprek te laten gaan, inzichten te geven en verbonden te voelen.”*

Het biedt podium voor de ervaringen en ideeën van medewerkers, zodat zij zich gehoord voelen: *“Ik heb deze interventie ervaren als zeer bruikbaar. Binnen onze organisatie is er veel weerstand omdat mensen op de werkvloer vaak anders over zaken denken dan het management. Door open te praten kunnen mensen zich beter gehoord en gewaardeerd voelen, zonder dat er per se een kant en klare oplossing voor het probleem moet komen. Vaak is luisteren, zonder te oordelen en zonder het ontstaan van een discussie voor collega’s ook al heel prettig om te kunnen ventileren.”*

Het zet een leerproces op gang: *“dat je goed over de situatie gaat nadenken en dat je je open stelt voor anderen.” Dit proces kan samenwerking versterken: “Er is ruimte voor eenieder om zijn/haar mening/gevoel/gedachten over het dilemma te ventileren. Het dwingt eenieder tijd en ruimte vrij te maken voor een ander en zo objectief mogelijk de situatie te benaderen. Het dwingt eenieder tot samenwerken.”*

En kan zorgen voor diepgaander inzicht in de vraagstukken die spelen: *“De dialoog maakt dat je scherper gaat kijken wat er allemaal meespeelt bij een bepaalde kwestie.”*



3 Participatieve observatie: meewerken op de werkvloer

4 Photo voice: medewerkers foto's laten nemen van werksituaties die zij als (on)gezond ervaren

## WANNEER INCLUSIEVE GROEPSDIALOGEN INZETTEN?

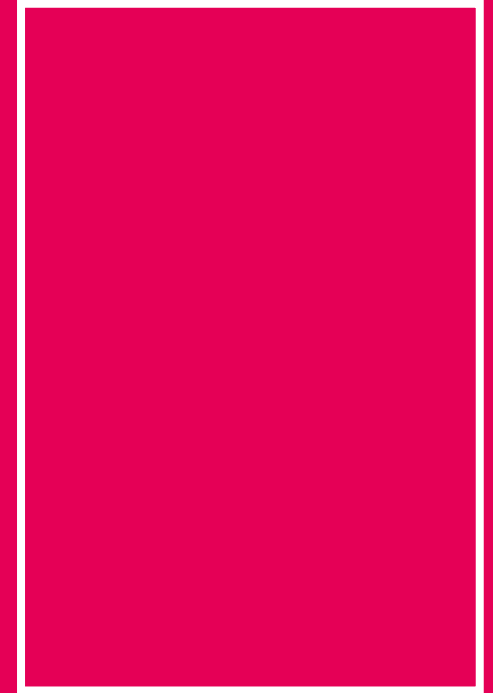
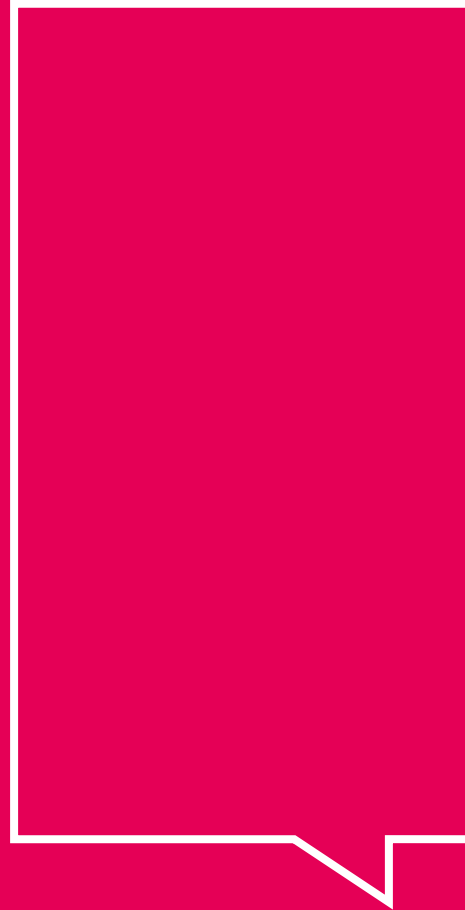
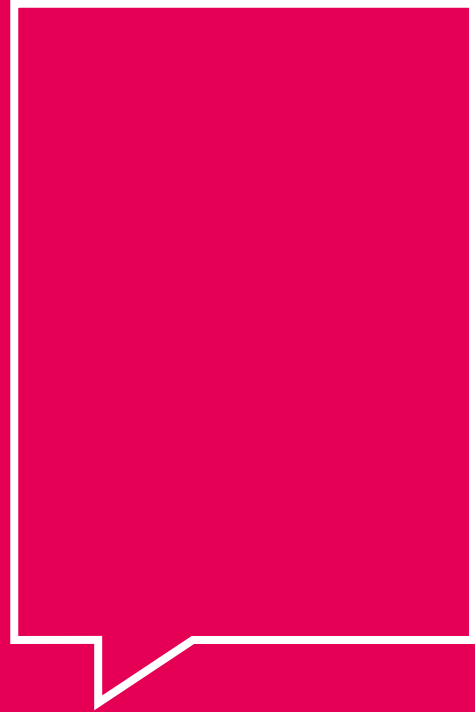
Een inclusieve groepsdialoog kan bijdragen aan het overbruggen van een eventuele kloof tussen werkvloer en management of HR. Tekenen hiervoor zijn bijvoorbeeld verrassende uitkomsten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek of signalen uit de ondernemingsraad (OR). Of de constatering dat het huidige aanbod niet goed aan lijkt te sluiten: *"We hebben een prachtig leefstijlprogramma opgetuigd maar deelname valt erg tegen."* Ook kan een groepsdialoog voeding bieden voor risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E), vanwege de door medewerkers gedragen input.

Samenvattend kunnen inclusieve groepsdialogen een waardevolle bijdrage leveren aan het ontwikkelen en borgen van aanpakken om gezondheid op de werkvloer te verbeteren. Juist doordat de dialoog zich niet alleen op het gedrag van medewerkers richt, maar ook op de werkomstandigheden. Inzichten uit de dialoog kunnen dan ook gebruikt worden voor organisatorische veranderingen die medewerkers op passende wijze in staat te stellen gezond(er) aan het werk te zijn.



# 2

## Faciliteren Enkele randvoorwaarden voor implementatie en borging



- > Randvoorwaarden om van start te kunnen gaan met een inclusieve groepsdialoog 10
- > Draagvlak en commitment in de organisatie 10
- > Borging van de groepsdialoog en de dialogopbrengsten 11

## 2. FACILITEREN

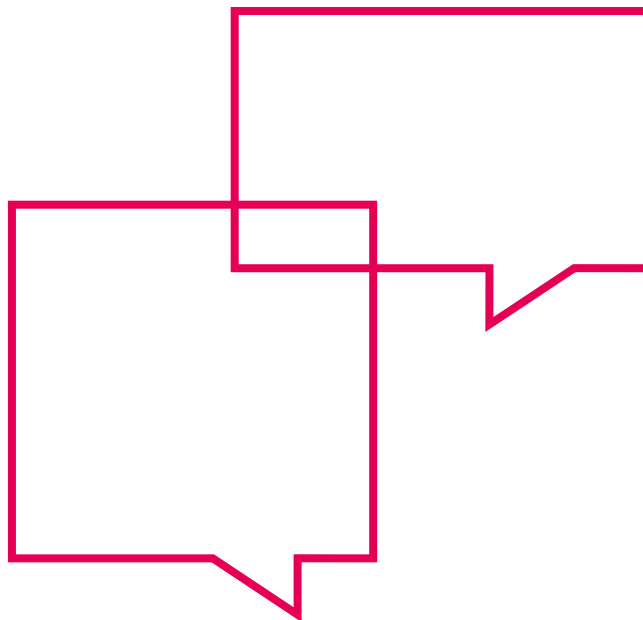
# ENKELE RANDVOORWAARDEN VOOR IMPLEMENTATIE EN BORGING

Een inclusieve groepsdialoog is geen *quick fix*. Het is een aanpak waarvoor breed draagvlak moet zijn in de organisatie om zich te committeren aan de uitgangspunten van de dialoog én aan de opbrengsten van de dialoog. Alle betrokkenen dienen zich er bewust van te zijn dat je vanuit verschillende perspectieven naar een gezondheidsvraagstuk kunt kijken en dat het vraagstuk eigenlijk niet te begrijpen en aan te pakken is als je alleen vanuit je eigen perspectief kijkt en redeneert. Een groepsdialoog is een waardevol instrument om zowel meer inzicht in aan arbeid en gezondheid gerelateerde vraagstukken te krijgen, als urgentie en ideeën te creëren om gezonder werk(en) mogelijk te maken.

### RANDVOORWAARDEN OM VAN START TE KUNNEN GAAN MET EEN INCLUSIEVE GROEPSDIALOOG

Een **getrainde dialoogbegeleider** (en eventuele notulist) zijn van belang om de dialoog voor te bereiden, te begeleiden en eventueel een rol te vervullen bij het terugkoppelen van de dialoogopbrengsten.

Voor de medewerkers die aan de dialoog deelnemen is het van belang dat de groepsdialoog **tijdens werktijd**



plaats kan vinden en dat de **werklust** daar op aangepast wordt. Deelname aan de dialoog moet geen extra belasting betekenen voor medewerkers.

De dialoogbijeenkomst moet plaats vinden in een **geschikte ruimte**, waar mensen – onder genot van kopje koffie of thee - de rust en veiligheid ervaren om hun ervaringen te delen.

**Budget** is van nodig om de dialoogbegeleider (en eventuele notulist) te betalen. Ook een budget voor het kunnen uitvoeren van ideeën en acties die voortkomen uit de groepsdialoog is van wezenlijk belang.

### DRAAGVLAK EN COMMITMENT IN DE ORGANISATIE

Er moet bij de organisatie draagvlak zijn voor het voeren van groepsdialogen en bereidheid om acties te verbinden aan de opbrengsten van de dialoog. Het gaat hierbij om draagvlak en commitment op beleids-, management- en uitvoeringsniveau. Dit vraagt dat het belang van het voeren van inclusieve groepsdialogen organisatiebreed begrepen en onderschreven wordt. Dit betekent dat beleid en management zich goed informeert over inclusieve groepsdialogen en de intentie heeft om daadwerkelijk met de opbrengsten aan de slag te gaan. De bedoeling van de groepsdialogen moet duidelijk zijn voor medewerkers en zij moeten goed geïnformeerd de keuze kunnen maken om deel te nemen. Essentieel voor draagvlak van medewerkers is dat de dialoogbegeleider oog en oor heeft voor wat er op de werkvloer speelt en de groepsdialogen daar in inhoud en vorm op doet aansluiten.

Als er al een gezondheidsaanbod is binnen de organisatie is het goed om hier met de groepsdialogen bij aan te sluiten om participatiebereidheid te vergroten en 'projectmoeheid' te voorkomen. De dialooginterventie is daarom adaptief van aard en de inhoud en voorwaarden kunnen worden aangepast aan de wensen van de (verschillende) werkcontexten.

Zoals hiervoor al benadrukt is het van wezenlijk belang dat er commitment en middelen zijn om daadwerkelijk wat met de opbrengsten uit de groepsdialogen te doen. Dat draagt bij aan het vertrouwen dat medewerkers in hun organisatie hebben en zorgt er voor dat veranderingen gezamenlijk gedragen worden. Wordt er niks met de dialoogopbrengsten gedaan, dan is er sprake van zogenoemde 'schijnparticipatie', wat kan leiden tot wantrouwen en weerstand bij medewerkers.

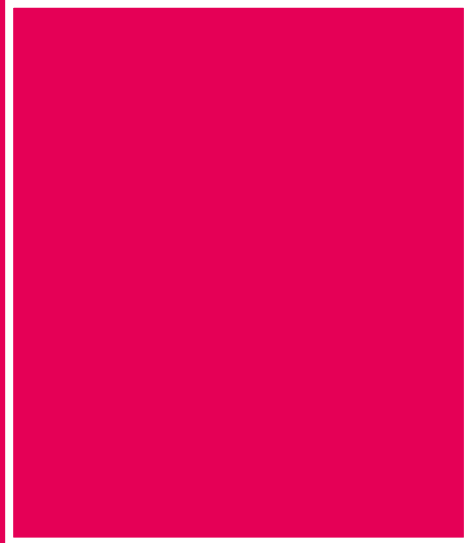
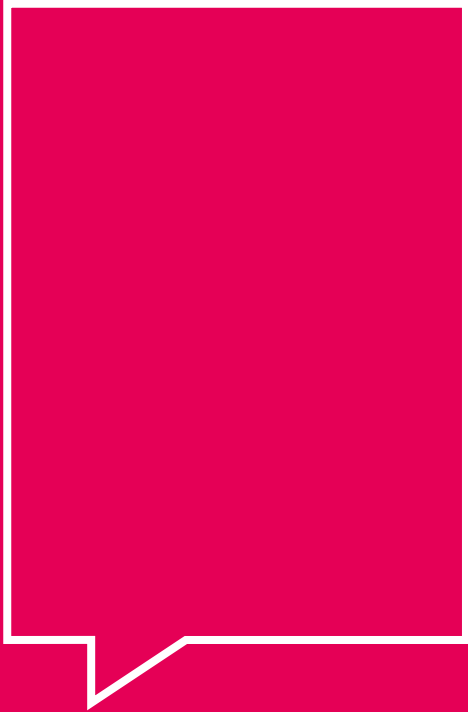
## **BORGING VAN DE GROEPSDIALOOG EN DE DIALOOGOPBRENGSTEN**

Het borgen van inclusieve groepsdialogen in een organisatie gaat zowel om het borgen dat er groepsdialogen gehouden worden als het borgen van de opbrengsten van de groepsdialoog.

Door regelmatig een inclusieve groepsdialoog te voeren - minimaal drie keer per jaar - is de interventie voldoende zichtbaar op de werkvloer en blijft de dialoog gaande. In de tussentijd is er dan ruimte om aan de slag te gaan met dat wat er tijdens de inclusieve groepsdialoog gesignaleerd en afgesproken is. Door het periodiek voeren van dialogen wordt een continu leerproces in gang gezet, waarin niet alleen op individueel niveau geleerd wordt maar ook op team- en organisatieniveau [14].

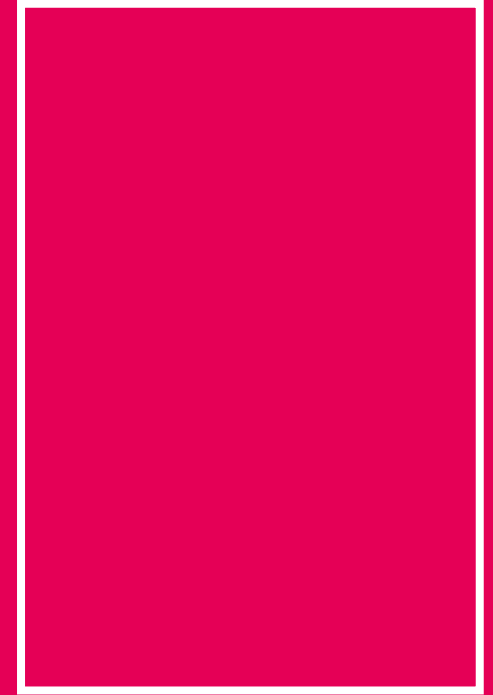


**Wordt er niks met de dialoogopbrengsten gedaan, dan is er sprake van zogenoemde 'schijnparticipatie', wat kan leiden tot wantrouwen en weerstand bij medewerkers.**



# 3

## Doen De training voor dialoog- begeleiders



- > Doelen van de training dialoogbegeleiders
- > De trainingsbijeenkomsten

13  
15

# 3. DOEN

## DE TRAINING VOOR DIALOGBEGELEIDERS

Het deskundig begeleiden van een groepsdialoog vergt training. Het slagen van een groepsdialoog valt en staat met het functioneren van de dialoogbegeleider. De dialoogbegeleider bemoeit zich niet met de inhoud, maar faciliteert het proces en bewaakt dat de groep bij het onderwerp blijft en dat het gesprek een dialoog blijft. De dialoogbegeleider gebruikt daarvoor vaardigheden zoals open vragen stellen, luisteren zonder in te vullen, waar nodig doorvragen en/of de vraag doorzetten naar een ander. Bovenal creëert de dialoogbegeleider een veilig en open communicatieklimaat, waarin elke deelnemer zijn of haar stem kan laten horen.

Er bestaan verschillende dialoogvormen voor het voeren van een groepsdialoog. De dialoogmethodiek die in deze training wordt gehanteerd en uitgewerkt is de dilemmamethode, een vorm van moreel beraad.

Deze dilemmamethode stond centraal in het onderliggende onderzoeksproject [9] waar deze van deze handleiding. Echter, per situatie kan het verschillen welke dialoogvorm het meest geschikt is.

In dit onderdeel van de handreiking worden de bijeenkomsten beschreven van een training om te leren de groepsdialoog te begeleiden.

Zoals in deel 1 van deze handleiding al benoemd, is voor deze methode gekozen omdat:

- deze haalbaar is binnen een *relatief kort tijdsbestek*
- het de meest *concrete dialoogvorm* van moreel beraad is, wat mogelijkheden biedt om aan te sluiten bij concrete (werk)situaties van medewerkers in een lage sociaal economische positie
- de *belangen* van verschillende partijen en de *waarden* die daarbij een rol spelen aan bod komen en hoe deze ingrijpen op het vraagstuk dat in de dialoog centraal staat
- deze methode *geschikt is voor meerdere type vraagstukken* zowel kleine, dagelijkse dilemma's als grote levensvragen (en alles daartussen)
- deze dialoogvorm *focus en diepgang* geeft
- voor medewerkers relevante (werk)situaties het uitgangspunt zijn: dit verhoogt de *betrokkenheid*
- het dilemma weergegeven wordt in twee opties (uitersten van handelingsopties), dit maakt het mogelijk om de *situatie goed uit te pluizen* en tot oplossingen te komen die je anders niet zou zien.

**NB: voorwaarde voor deelname aan de training is dat de trainingsdeelnemers zich committeren aan het één of twee keer uitvoeren van een groepsdialoog in de eigen werkprijktijk tussen bijeenkomst 3 en 4. Dit maakt de urgentie voor oefenen in de training groter. Bovendien leer je het begeleiden van een groepsdialoog vooral door het te doen.**

### DOELEN VAN DE TRAINING DIALOGBEGELEIDERS

#### Ten aanzien van het instrument 'inclusieve groepsdialoog'

- De trainingsdeelnemers begrijpen en staan achter de visie van het instrument
- De trainingsdeelnemers weten wat het instrument inhoudt
- De trainingsdeelnemers zijn in staat het instrument overtuigend te presenteren aan hun opdrachtgevers
- De trainingsdeelnemers kennen de randvoorwaarden voor gebruik van het instrument

#### Participatieve houding

- De trainingsdeelnemers snappen het belang van de participatieve houding en dragen deze uit
- De trainingsdeelnemers weten hoe ze de participatie van de verschillende stakeholders kunnen bevorderen
- De trainingsdeelnemers zijn in staat om af te stemmen op de deelnemers en de methodiek daaraan aan te passen

#### **Dialogische grondhouding en gespreksvaardigheden**

- De trainingsdeelnemers kennen de basisprincipes van een groepsdialoog en dragen deze uit
- De trainingsdeelnemers zijn in staat het proces van de groepsdialoog te begeleiden
- Aanleren en oefenen van didactische vaardigheden om groepsgesprekken te begeleiden (zoals het herkennen van valkuilen, omgaan met stoorzenders, het bewaken van de tijd)
- De trainingsdeelnemers zijn in staat te reflecteren op hun eigen vaardigheden als gespreksleider

#### **Dialoogmethoden**

- De trainingsdeelnemers zijn in staat de basisprincipes van de groepsdialoog te bewaken tijdens de groepsdialoog en hier indien nodig op te interveniëren
- De trainingsdeelnemers kennen de dilemmamethode en kunnen deze uitvoeren
- De trainingsdeelnemers zijn in staat de dialoogvorm aan te laten sluiten bij de deelnemers aan de groepsdialoog



**Er bestaan verschillende dialoogvormen voor het voeren van een groepsdialoog. De dialoogmethodiek die in deze training wordt gehanteerd en uitgewerkt is de dilemmamethode, een vorm van moreel beraad.**

## DE TRAININGSBIJEENKOMSTEN

### TRAININGSBIJEENKOMST 1

#### Vorbereiding door trainingsdeelnemers voorafgaand aan de bijeenkomst

- Kennisclip bekijken<sup>1</sup> over de methodiek 'Inclusieve groepsdialoog'
- Doornemen deel 1 van de handreiking 'Inclusieve groepsdialoog over gezond werken'

PROGRAMMA	
Welkom door trainer(s) en kennismaking met elkaar	30 min
Uitleg over de training en het programma van vandaag	15 min
Wat houdt de inclusieve groepsdialoog precies in	15 min
Participerend achterhalen van de gespreks- onderwerpen voor de inclusieve groepsdialoog	40 min
Pauze	20 min
Ervaren van een inclusieve groepsdialoog – trainer is gespreksleider	90 min
Reflecteren op groepsdialoog en de trainingsbijeenkomst	30 min

#### Welkom en kennismaking

*Doel: veilige sfeer creëren*

Om tot een groepsdialoog te komen is het nodig dat de trainingsdeelnemers vrijuit en vanuit zichzelf met elkaar praten, dat ze elkaar laten uitspreken, dat er geluisterd wordt en dat er een open sfeer ontstaat. Het is daarom belangrijk om een veilige sfeer te creëren in de groep. We gebruiken hiervoor de check-in.

De check-in (veel gebruikt binnen Deep Democracy) is een ronde aan het begin van een bijeenkomst waarin elke deelnemer dezelfde open vraag/vragen beantwoordt. Een check-in is eenvoudig uit te voeren en heeft een zeer positief effect op de veiligheid en inclusie/verbinding in de groep en zorgt ervoor dat iedereen alvast een keer aan het woord is geweest. Na een check-in durven deelnemers zich makkelijker uit te spreken. Hanteer bij de check-in de volgende regels:

- Iedereen komt aan de beurt
- We reageren niet op elkaar of op wat wordt gezegd
- De trainer begint; daarmee kan hij/zij voordoen wat de bedoeling is en als eerste een bepaalde mate van openheid laten zien.

We gebruiken de check-in voor deze training, maar je zou hem ook goed kunnen inzetten aan het begin van een groepsdialoog. Je kunt dan bijvoorbeeld een vraag stellen over hoe het in het hier en nu met iemand gaat en een vraag die een inleiding geeft op het onderwerp van de groepsdialoog.

Deze trainingsbijeenkomst zou je kunnen starten met de volgende drie vragen:

- Hoe heet je en waar werk je?
- Hoe is het NU met je?
- Wanneer voelde jij je echt gehoord?

Als iedereen aan de beurt is geweest vat je kort samen wat er is gezegd.

Een veilig sfeer bevordert je daarnaast ook door goed met elkaar af te spreken hoe omgegaan wordt met de gedeelde persoonlijke informatie. Laat de trainingsdeelnemers deze afspraken zelf benoemen. Te denken valt aan: dat wat hier besproken wordt blijft in de groep (niet met naam delen buiten de groep).

#### Toelichting op de inhoud van de training en het programma van vandaag

Geef de trainingsdeelnemers een kort overzicht over de inhoud van de verschillende trainingsbijeenkomsten en wat daarin aan bod komt. Geef aan dat je het begeleiden van een groepsdialoog vooral leert door het te doen en dat we in de training vooral veel tijd inruimen voor oefenen en ervaring opdoen.

Leg uit dat er meer tijd zit tussen bijeenkomst 3 en 4, omdat de trainingsdeelnemers tussen deze twee bijeenkomsten zelf één of twee groepsdialogen op de werkvloer gaan voeren.

Geef een toelichting op het programma van de trainingsdag vandaag, zodat iedereen weet waar hij/zij aan toe is.

<sup>1</sup> <https://www.loom.com/share/a251e07590904439a9507b73531ebffc>



### **Korte introductie op de inclusieve groepsdialoog**

De trainingsdeelnemers hebben ter voorbereiding op deze bijeenkomst een kennisclip bekeken over de inclusieve groepsdialoog. Geef trainingsdeelnemers KORT (!) de ruimte om hierover nog vragen te stellen. Eventueel kan je de kernpunten van de inclusieve groepsdialoog nog een keer voorbij laten komen aan de hand van een PowerPoint of flip-over. De ervaring is dat trainingsdeelnemers hier vooral hun twijfels over de groepsdialoog gaan uitspreken. Geef hiervoor niet te veel ruimte en leg uit dat de trainingsdeelnemers straks zelf gaan deelnemen aan een inclusieve groepsdialoog en dat de ervaring is dat veel van hun vragen dan vanzelf beantwoord worden.

Randvoorwaarden voor de groepsdialoog (waaronder draagvlak creëren bij het management) komen heel bewust pas naar voren in bijeenkomst 4. De trainingsdeelnemers zijn dan goed bekend met de inclusieve groepsdialoog, hebben zelf het nut en de mogelijkheden ervan ervaren, waardoor ze minder knelpunten zien en óók gemotiveerd en in staat zijn om zelf mee te denken in oplossingen ten aanzien van de knelpunten.

### **Participerend achterhalen van de gespreksonderwerpen voor de inclusieve groepsdialoog**

In deze oefening neem je als trainer een participatieve houding aan en ga je bij de trainingsdeelnemers achterhalen wat zij verstaan onder gezondheid en welke dilemma's ten aanzien van gezondheid zij zelf in de praktijk ervaren. Dit heeft een dubbel doel: (1) je brengt op deze manier (participatieve aanpak) zelf in praktijk

waarvan je wilt dat de trainingsdeelnemers dit straks ook gaan doen in hun eigen praktijk; en (2) het helpt je een gespreksonderwerp te bepalen voor de groepsdialoog die je na de pauze gaat voeren.

Start een kort groepsgesprek (10 minuten) over wat de trainingsdeelnemers onder 'gezond werken' verstaan. Wat valt daar volgens hen allemaal onder? Je kunt dit visueel maken door op een flip-over bijvoorbeeld een mindmap te maken.

Vat het gesprek samen en benadruk dat verschillende mensen verschillende perspectieven kunnen hebben op gezondheid en wat daarin voor hen de prioriteit heeft. En dat ook de mogelijkheden om gezond te leven per persoon erg kunnen verschillen. Voor deze interventie is het belangrijk om aan te sluiten bij wat medewerkers zelf onder gezond werken verstaan en waar zij gemotiveerd voor zijn om aan te werken. Gezondheid kan hierbij erg breed worden opgevat: fysieke gezondheid, psychische gezondheid, veiligheid, prettige werkcultuur, je gezien en gehoord voelen, et cetera.

Om letterlijk beeld te krijgen bij wat 'gezond werk(en)' voor verschillende mensen kan betekenen, laat je de trainingsdeelnemers nu op het internet een (of eventueel twee) afbeelding opzoeken die voor hen een situatie representeert die zij zelf op hun werk als ongezond ervaren. Laat ze dit beeld aan jou als trainer mailen. Plaats deze beelden in één PowerPoint-slide en toon ze aan de groep. Laat elke trainingsdeelnemer het door hem/haar gekozen beeld kort toelichten. Alternatief is dat je zelf allerlei beelden of fotokaarten meeneemt en deze in de kring legt. Trainingsdeelnemers kunnen hier dan beelden uitkiezen

en er iets bij vertellen. Je kunt de trainingsdeelnemers natuurlijk ook iets laten tekenen.

Gebruik de laatste 10 minuten van dit onderdeel om terug te blikken op deze oefening en de transfer te maken naar de eigen praktijk van de trainingsdeelnemers. Welke manieren zouden zij kunnen gebruiken om bij medewerkers op te halen wat zij onder gezond werken verstaan en wat onderwerpen/dilemma's zijn waarmee zij aan de slag zouden willen gaan?

Gebruik hierbij [werkblad 1](#).

De trainingsdeelnemers krijgen als huiswerk voor de volgende keer de opdracht om op een participatieve manier te achterhalen wat voor medewerkers belangrijke thema's zijn ten aanzien van gezond werken.

## **OPDRACHT**

Onderzoek wat er leeft onder medewerkers met wie jij werkt met betrekking tot gezond werken.

Gebruik een participatieve methode die aansluit bij de medewerkers die het betreft en past binnen de voor jou beschikbare tijd en mogelijkheden.

Tip: Voor meer informatie over een participatieve aanpak, zie de handreiking en website 'Gezondheid met de werkvloer' [15].

Neem je bevindingen mee naar de volgende bijeenkomst.



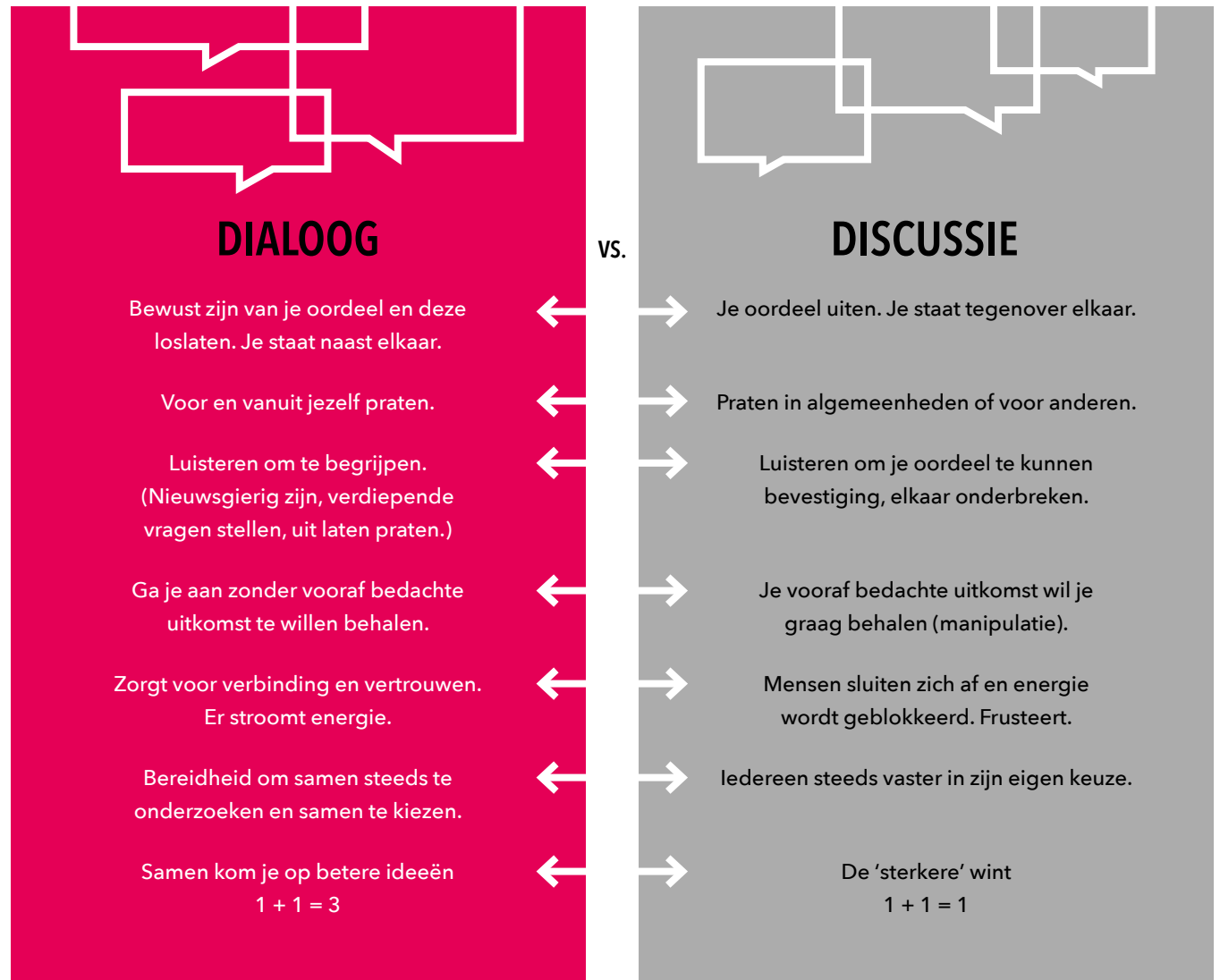
### Deelnemen aan een inclusieve groepsdialoog

De beste manier om de inclusieve groepsdialoog te leren kennen is door hem te ervaren. De trainer neemt deze bijeenkomst de rol van de gespreksleider en kondigt alvast aan dat de trainingsdeelnemers in de komende bijeenkomsten zelf de rol van de gespreksleider zullen innemen.

Geef voordat je start met de groepsdialoog een introductie op wat een dialooggesprek eigenlijk inhoudt.

Bespreek wat het verschil is tussen een discussie en een dialoog en deel de gespreksregels van de groepsdialoog uit op papier (zie afbeelding op pagina 15 en werkblad 3). Licht deze kort toe, zodat iedereen weet wat je er mee bedoeld en ze helder in het vizier heeft, zodat je er tijdens de groepsdialoog indien nodig naar kan verwijzen.

Ter inspiratie/stimulatie kan je eventueel het volgende filmpje van Simon Sinek<sup>2</sup> laten zien over het belang van eerst naar de mening van anderen te luisteren voordat je je eigen mening vormt.



2 <https://www.youtube.com/watch?v=3EPLItTf-QU>

Bron: Dialoog en discussie: zoek de verschillen; STAP-dialoog ([stapdialoog.nl](http://stapdialoog.nl))

Voer de groepsdialoog uit aan de hand van de dilemma-methode. Je kunt werkblad 4 uitdelen aan de deelnemers zodat ze de stapjes die jullie tijdens de dialoog gaan zetten kunnen volgen.

Je kunt het onderwerp van de groepsdialoog zelf bepalen of je kunt een onderwerp nemen dat veel van de trainingsdeelnemers herkenden uit de vorige oefening 'participerend achterhalen van de onderwerpen van een inclusieve groepsdialoog'.

#### Bijvoorbeeld

*"In communicatie zijn mensen vaak gericht op het verkondigen van hun eigen mening. We willen anderen graag overtuigen. Tijdens het luisteren zijn we dan vaak al bezig om te bedenken wat we als reactie gaan geven, dat belemmert ons om goed te luisteren. Op die manier blijft iedereen bij zijn eigen standpunt en is er weinig ruimte om van elkaar te leren of dichter tot elkaar te komen. Wie herkent dit?"*

*Een (groeps)dialoog is een onderzoekend gesprek, waarbij de deelnemers samen proberen om zoveel mogelijk verschillende visies en ervaringen te verkennen. De deelnemers doen hun best om elkaar zo goed mogelijk te begrijpen."*

#### Reflecteren op de dialoog en de trainingsbijeenkomst

Neem zo nodig even een korte pauze van 5 minuten. Je kunt er ook voor kiezen het reflecteren eerst schriftelijk in stilte te doen en de trainingsdeelnemers hier tien minuten de tijd voor te geven. Ze kunnen hiervoor een plekje zoeken buiten de trainingsruimte of dit al wandelend door het gebouw doen.

Geef ze dan de volgende vragen mee:

#### REFLECTIE OPDRACHT

##### Algemeen / veilige sfeer creëren

- Om te durven spreken tijdens een dialoog is het belangrijk dat je je veilig voelt. Wat heeft er aan bijgedragen dat jij je vandaag veilig hebt gevoeld?

##### Dialoog

- Hoe heb je de groepsdialoog ervaren?
- Wat heeft de groepsdialoog je opgeleverd?
- Blik terug op 2 momenten uit de groepsdialoog die voor jou betekenisvol waren. Wat maakte deze momenten betekenisvol? Wat was de rol van de gespreksleider in deze momenten? Wat was het effect van zijn/haar handelen op jou, de groep en/of de groepsdialoog.

Geef iedere trainingsdeelnemer de ruimte om iets terug te geven over zijn/haar reflectie.

#### Afsluiting

Laat trainingsdeelnemers terugblikken op de bijeenkomst en hen bij de check-out benoemen waar ze het meest aan hebben gehad of wat ze zich gaan voornemen om te doen.

Benoem nog een keer welke voorbereiding je verwacht voor bijeenkomst 2. Je kunt werkblad 5 daarbij alvast uitdelen.

## TRAININGSBIJEENKOMST 2

### Vorbereiding

- De trainingsdeelnemers halen bij medewerkers op wat voor hen relevante thema's zijn ten aanzien van gezond werken.
- Mail de trainingsdeelnemers werkblad 5 door zodat zij zich alvast kunnen voorbereiden op de rol van dialoogbegeleider (je kunt het werkblad ook uitdelen aan het einde van bijeenkomst 1).

PROGRAMMA	
Welkom en check-in	20 min
Uitleg over het programma van vandaag	5 min
Terugblik op het verzamelen van gespreksonderwerpen voor de groepsdialoog	20 min
Wat is een geschikt thema/dilemma voor een groepsdialoog?	30 min
Hoe sluit je goed aan bij de dialoogdeelnemers?	30 min
Pauze	15 min
Voeren van een inclusieve groepsdialoog - deelnemers zijn gespreksleider	90 min
Reflecteren op dialoog en de trainingsbijeenkomst	30 min

### Check-in

Het werken met een check-in is een eenvoudige, maar krachtige manier om aan het begin van de bijeenkomst de ruimte te creëren om even te landen, om letterlijk in te checken, om allemaal alvast een keer je stem te gebruiken,

door elk dezelfde vraag te beantwoorden. Hiermee creëer je een open en veilige sfeer.

Vragen die je deze bijeenkomst kunt stellen:

- Hoe is het NU met je?
- Als je één superkracht mocht kiezen om te hebben, welke zou dat dan zijn en waarom?

### Uitleg over het programma vandaag

Geef een korte toelichting op het programma van vandaag. Geef de trainingsdeelnemers de ruimte om eventueel met aanvullingen/wensen te komen.

### Terugblik op het verzamelen van gespreksonderwerpen voor de groepsdialoog

Laat de trainingsdeelnemers ervaringen uitwisselen over het achterhalen van wat er voor de medewerkers speelt als het gaat om gezondheid op de werkvloer. Bespreek zowel de methode die ze daarvoor hebben ingezet en hoe dit is bevallen, als welke onderwerpen naar voren zijn gekomen. Zaten daar nog verrassingen tussen of waren het onderwerpen die ze ook wel hadden verwacht?

### Wat is een geschikt thema/dilemma voor een groepsdialoog?

Niet elk thema/onderwerp leent zich voor een groepsdialoog / de dilemmamethode. Als gespreksleider moet je een inschatting kunnen maken of het zinvol is om met een bepaalde casus / bepaald dilemma aan de slag te gaan.

Er is sprake van een dilemma als er in een situatie (voor de casusinbrenger) twijfel is over wat het beste is om te doen. Er is een keuze tussen twee opties en aan beide opties

kleven voordelen en nadelen. Oftewel er zijn botsende waarde. Als je aan de ene waarde tegemoet komt gaat dit ten koste van de andere.

Een dilemma is geschikt voor een groepsdialoog / de dilemmamethode als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan (zie [werkblad 6](#)):

- De casus is ontleend aan de werkpraktijk van een van de deelnemers.
- De casus heeft betrekking op een handeling uit het verleden of op een actuele beslissing.
- De casusinbrenger moet een rol gespeeld hebben (of nog steeds spelen) in de casus
- De casus heeft betrekking op een innerlijke tweestrijd of worsteling. Dit geeft aan dat er wat op het spel staat.
- De situatie moet 'ertoe doen', het moet om iets gaan dat door de deelnemers aan de groepsdialoog als van belang wordt ervaren
- De casus moet niet te emotioneel beladen zijn; dat wil zeggen: de emoties moeten het vrije onderzoek niet in de weg zitten.

Soms is een ingebrachte situatie niet direct geschikt om te bespreken middels een groepsdialoog, maar kan de gespreksleider deze wel ombuigen naar een geschikte casus door:

1. Een situaties die algemeen is of over iemand anders gaat te betrekken op de casusinbrenger. Bijvoorbeeld: "Ik zag dat een stagiair moeite had om patiënten te begeleiden en die heeft daar veel problemen mee gekregen". Als gespreksleider kan je dan vragen: wat is jouw rol daarin? Welke verantwoordelijkheid voel jij hier? Wat zou jij daarin willen doen?

## MOGELIJKE OEFENING:

Laat de trainingsdeelnemers van onderstaande dilemma's aangegeven of deze geschikt is om over in gesprek te gaan middels een groepsdialoog.

- Spreek ik me uit over organisatie brede vraagstukken, ondanks signalen dat dit niet gewaardeerd wordt?  
(Geschikt, gaat over een vraag van een persoon, waarschijnlijk sprake van strijdende waarden zoals trouw aan jezelf en baanzekerheid)
- Bij wie moet ik een melding maken als ik zie dat mijn collega zich niet aan de afgesproken veiligheidsregels houdt?  
(Ongeschikt: dit is een 'feitenvraag'. Hier is ergens in de organisatie informatie over die gevonden moet worden.)
- Moet ik melding maken van mijn collega die zich niet aan de veiligheidsregels houdt?  
(Geschikt. Het gaat om een vraag van een persoon, er is waarschijnlijk sprake van strijdende waarden zoals eerlijkheid en loyaliteit.)
- Wat is goed werkgeverschap?  
(Ongeschikt: er zijn geen mogelijke handelingen geformuleerd. Ook gaat de casus niet over een persoon, hij is te algemeen)

### 2. Zoek naar de vraag achter de 'hoe-vraag'

Bijvoorbeeld: "we hebben geen goede spullen om thuis ergonomisch te werken" Als gespreksleider kan je dan vragen stellen als: gaat het om een praktische vraag, weet je bijvoorbeeld niet bij wie je daarvoor moet zijn (dat maakt de casus ongeschikt) of speelt er iets anders mee? Wat maakt dat je hier nog niet achteraan gegaan bent? (zou casus wel geschikt maken).

*Laat de trainingsdeelnemers in tweetallen kijken naar de onderwerpen die ze hebben opgehaald bij medewerkers uit de eigen praktijk. Bespreek deze onderwerpen en onderzoek samen of en wanneer ze zich zouden lenen voor een inclusieve groepsdialoog.*

### Hoe sluit je goed aan bij de dialoogdeelnemers?

(zie [werkblad 2](#))

Bij de voorbereiding en vormgeving van de groepsdialoog zul je goed moeten aansluiten bij de dialoogdeelnemers. Anders loop je het risico dat het je niet lukt een open en veilige sfeer te creëren en medewerkers zich niet uitgenodigd voelen om een dialoog te voeren. Het kan zijn dat je vanuit je functie nauw in contact bent met medewerkers die deel gaan nemen aan de dialoog, dat maakt het makkelijker om goed bij hen aan te sluiten.

Sta je wat verder van de dialoogdeelnemers af of ben je nog nieuw in je functie, dan kan het fijn zijn om een sleutelfiguur van de werkvloer mee te laten denken in de voorbereiding en vormgeving van de groepsdialoog. Je kunt hierbij denken aan een meewerkend voorman, een teamleider of iemand die al lang in dienst is en een bepaalde senioriteit heeft binnen een team. Laat de trainingsdeelnemers eens

nadenken wie deze rol kan hebben in hun werkpraktijk, voor de groepsdialoog die zij inmiddels gepland hebben staan.

Wat zijn dan vervolgens kenmerken en omstandigheden waar je van tevoren goed bij stil moet staan en mogelijk rekening mee moet houden? Laat de trainingsdeelnemers hier eerst zelf over brainstormen en noteer de aspecten die zij noemen op een flap. Bevraag de trainingsdeelnemers op *waarom* dit belangrijke aspecten zijn om rekening mee te houden en *hoe* je dat zou kunnen doen.

*Kenmerken en omstandigheden van dialoogdeelnemers waar je rekening mee kunt houden:*

- Leeftijd
- Geslacht
- Werkervaring (net nieuw of oude rot)
- Werkcultuur/normen (juist ook de ongeschreven regels)
- Culturele achtergrond (normen/waarden)
- Taal- en leervermogen (rekening houden met de middelen die je gebruikt)
  - Aanpassen van vorm en inhoud en moeilijkheidsgraad.
  - Eenvoudige manier van communiceren.
  - Visueel maken van onderwerp en/of de verschillende stappen van de dilemmamethode
  - Voldoende tijd bieden.
- Aard van het werk
  - Als medewerkers gewend veel te bewegen tijdens hun werk kan anderhalf uur stilzitten en luisteren een hele opgave zijn. Actieve werkvormen inzetten is dan een goed idee.
- Ervaring met het voeren van een dialoog
  - Medewerkers kunnen zich snel aangesproken voelen en het lastig vinden om geen oordeel te hebben.



Om zeker te weten dat je met je onderwerp en aanpak van de groepsdialoog goed aansluit bij de deelnemers aan de dialoog, zou je de groepsdialoog kunnen voor bespreken met een sleutelfiguur op de werkvloer. Deze persoon kan feedback geven op het programma en tips geven hoe je bijvoorbeeld qua taalgebruik en omgang zo goed mogelijk kunt aansluiten bij de dialoogdeelnemers.

### *Medewerkers uitnodigen voor groepsdialoog*

Sluit dit onderdeel af met de opdracht dat de trainingsdeelnemers tussen deze en de volgende bijeenkomst de groepsdialoog in de eigen werkcontext moeten gaan plannen en daar medewerkers voor moeten gaan uitnodigen. Wie gaan ze uitnodigen? En hoe gaan ze dat doen? Wissel hierover met elkaar uit.

### **Voeren van een inclusieve groepsdialoog - trainingsdeelnemers zijn gespreksleider**

Herhaal nog een keer wat een dialoog precies is en welke gespreksregels daarbij horen. Bespreek wat de rol van de dialoogbegeleider is en welke verantwoordelijkheden daarbij horen:

- Zorgt voor een open en veilige sfeer
- Bemoeit zich niet met de inhoud (niet-weten houding)
- Bewaakt de basisprincipes van de dialoog / onderzoekende houding
- Bewaakt het onderwerp / de casus
- Begeleidt het proces en bewaakt de tijd

Afhankelijk van hoeveel trainingsdeelnemers je wilt laten oefenen in de rol van gespreksleider, verdeel je de dialoog in twee tot vier delen. Eventueel kan je ook werken met duo's, waarbij de één het gesprek leidt en de ander notuleert (op een flip-over) en de tijd bewaakt.

Pak de stappen van de dilemmamethode erbij (werkblad 4) en spreek af wie welke stappen onder zijn/haar hoede neemt. Deel ook de gespreksleidraad uit (werkblad 5) en geef de gespreksleiders de ruimte om deze door te nemen en de groepsdialoog voor te bereiden. De gespreksleidraad kan een prettig houvast zijn voor de gespreksleiders.

Spreek van tevoren met elkaar af wat het onderwerp is van de groepsdialoog. Kies voor een onderwerp waar iedereen zich iets bij kan voorstellen en waar iedereen de relevantie van in ziet.

Voer de groepsdialoog uit. Als trainer neem je deel aan de groepsdialoog en ondersteun je indien nodig de trainingsdeelnemer die de rol van gespreksleider op zich heeft genomen.

### **Reflectie op de gevoerde groepsdialoog**

Geef de trainingsdeelnemers even tien minuten de tijd om individueel en in stilte te reflecteren op de zojuist gevoerde groepsdialoog. Degene die de groepsdialoog hebben begeleid kunnen andere vragen beantwoorden dan degenen die alleen maar hebben deelgenomen.

### *Vanuit de rol van dialoogbegeleider*

- Waar ben je tevreden over?
- Wat vond je lastig?

- Wat zou je (de volgende bijeenkomst) graag willen leren/oefenen?

### *Vanuit de rol van dialoogdeelnemer*

- Wat deed de dialoogbegeleider prettig/goed? Wat was het effect daarvan? Hierbij kan je refereren naar de verantwoordelijkheden van de dialoogbegeleider:
  - Zorgt voor een open en veilige sfeer
  - Bemoeit zich niet met de inhoud (niet-weten houding)
  - Bewaakt de basisprincipes van de dialoog / onderzoekende houding
  - Bewaakt het onderwerp / de casus
- Welke tip zou je de dialoogbegeleider willen geven?
- Wat zou je (de volgende bijeenkomst) graag willen leren/oefenen?

Geef iedere trainingsdeelnemer de ruimte om iets terug te geven over zijn/haar reflectie en rond de eerste bijeenkomst af.

### **Afsluiting**

Laat trainingsdeelnemers terugblikken op de bijeenkomst en hen bij de check-out benoemen waar ze het meest aan hebben gehad of wat ze zich gaan voornemen om te doen.

Benoem welke voorbereiding je van de trainingsdeelnemers verwacht voor bijeenkomst 3.

## TRAININGSBIJEENKOMST 3

### Vorbereiding

- De trainingsdeelnemers plannen, in afstemming met de desbetreffende werkvloer, een inclusieve groepsdialoog in.
- De trainingsdeelnemers werven medewerkers om deel te nemen aan de groepsdialoog.

PROGRAMMA	🕒
Welkom en check-in	20 min
Uitleg over het programma van vandaag	5 min
Terugblik en uitwisseling: heeft iedereen 1 of 2 groepsdialogen gepland staan?	15 min
Hoe leid je de bijeenkomst in: veiligheid creëren en het onderwerp introduceren	20 min
Omgaan met 'lastige' situaties: hoe bewaak je de basisprincipes/ gespreksregels van de groepsdialoog?	45 min
Pauze	15 min
Voeren van een inclusieve groepsdialoog - trainingsdeelnemers zijn gespreksleider	90 min
Reflecteren op groepsdialoog en de trainingsbijeenkomst	30 min

### Check-in

Het werken met een check-in is een eenvoudige, maar krachtige manier om aan het begin van de bijeenkomst de ruimte te creëren om even te landen, om letterlijk in te checken, om allemaal alvast een keer je stem te gebruiken,

door elk dezelfde vraag te beantwoorden. Hiermee creëer je een open en veilige sfeer.

Vragen die je deze bijeenkomst kunt stellen:

- Hoe is het NU met je?
- Wat is het leukste dat je tot nog toe vandaag hebt meegemaakt?

### Uitleg over het programma vandaag

Geef een korte toelichting op het programma van vandaag. Geef de trainingsdeelnemers de ruimte om eventueel met aanvullingen/wensen te komen.

### Terugblik en uitwisseling: heeft iedereen één of twee groepsdialogen gepland staan?

De trainingsdeelnemers wisselen met elkaar uit hoe ze de deelnemers hebben uitgenodigd en wat daarbij goed ging en waar ze mogelijk tegenaan liepen. Mocht het bij iemand nog niet gelukt zijn is dit het moment om als groep mee te denken hoe deze persoon het toch geregeld krijgt.

### Hoe leid je de bijeenkomst in: veiligheid creëren en het onderwerp introduceren

In bijeenkomst 1 hebben we het gehad over hoe je een veilige en open sfeer kunt creëren. Laat trainingsdeelnemers bedenken hoe je de groepsdialoog bijeenkomst start en wat je daarin als dialoogbegeleider kunt doen om een veilige en open sfeer te creëren.

Te denken valt aan (zie ook [werkblad 5](#)):

*Duidelijk communiceren over doel en aanleiding.*

*Weten waar je aan toe bent als dialoogdeelnemer geeft houvast en veiligheid:*

- Gespreksleider(s) stelt zich voor.
- Wat voor gesprek gaan we voeren en met welk doel? En wat gebeurt er met de uitkomsten van de groepsdialoog?
- Tijdsplanning.
- Eventueel terugkoppeling over het vorige gesprek en wat daaruit is voortgekomen.
- Hoe gaan we dat doen: uitleg over het verschil tussen een dialoog en een discussie.
- Uitleg van de bijbehorende gespreksregels en de methodiek (dilemmamethode) die we daarbij gaan gebruiken.
- Beklemtoneel vertrouwelijkheid (anonieme verslaglegging).
- Telefoons uit.

### Thema introduceren

- Zorg dat het thema voor de dialoogdeelnemers gaat leven, door gebruik te maken van bijvoorbeeld een afbeelding, filmpje, cartoon, of een actueel voorbeeld.
- Iedereen stelt zich voor en deelt een ervaring die hij/zij heeft met het thema waarbij hij/zij niet goed wist wat 'het goede was om te doen'.
  - Het is belangrijk dat iedereen even een keer zijn stem heeft laten horen. Dit kan je ook doen door middel van een korte check-in.

### *Houding van de gespreksleider*

- Zorg dat je zelf de basisprincipes van de groepsdialoog belichaamt; met daarbij de nadruk op een neutrale (niet oordelende), open en onderzoekende houding
- Door zelf in de check-in of bij het voorstellen openheid, kwetsbaarheid te laten zien, zet je een soort norm die het makkelijker maakt voor de deelnemers eenzelfde soort houding en openheid te laten zien.

Laat een aantal trainingsdeelnemers eens hardop nadenken over hoe ze hun thema willen gaan introduceren en wat ze als belangrijke aandachtspunten voor zichzelf zien in het creëren van de open en vertrouwelijke sfeer.

### **Omgaan met 'lastige' situaties: hoe bewaak je de basisprincipes van de groepsdialoog?**

Het is goed om hier nog een keer stil te staan bij wat precies een dialoog is en hoe deze verschilt van een discussie. Een belangrijk verschil is dat je in een discussie 'tegen' elkaar bent en dat er vaak een winnaar en een verliezer is. Bij een dialoog gaat het juist om sámen. Het doel is om sámen meer inzicht en wijsheid over een dilemma te krijgen door kennis, ervaringen en visies met elkaar te delen en deze te bevragen. Hierdoor ontstaat een soort gezamenlijke intelligentie. Een dialoog stimuleert luistergedrag, je probeert de ander écht te begrijpen. Je gaat niet in tegen elkaars argumenten, maar probeert ze aan te vullen. Hierdoor krijg je meer begrip voor elkaar én inzicht in de situatie.

Om dit te kunnen bewerkstelligen is het nodig dat de deelnemers zich houden aan bepaalde gespreksregels. En het is aan de dialoogbegeleider om deze te bewaken en er vriendelijk op bij te sturen als iemand zich er (meestal

per ongeluk) niet aan houdt. Herhaal de gespreksregels nog een keer.

## **GESPREKSREGELS DIALOOG**

- Wees nieuwsgierig naar de ervaringen, gedachten en gevoelens van anderen.
- Om elkaar te begrijpen luisteren we aandachtig en stellen we verhelderende vragen.
- Iedereen krijgt de ruimte om zijn of haar ervaring te delen en zich uit te spreken.
- Geef niet je mening over een ervaring van een ander. Stel er een vraag over.
- Laat elkaar uitspreken. Geef of neem de tijd om na te denken, naar woorden te zoeken

Leg nu steeds een situatie voor aan de trainingsdeelnemers waarbij de basisprincipes van de dialoog worden bedreigd en waarbij de dialoogbegeleider dus in actie moet komen om bij te sturen. Je kunt de situaties uitspelen of met elkaar bespreken wat je in deze situatie allemaal zou kunnen doen.

### *Wat als deelnemers geen onderzoekende houding aannemen en bijvoorbeeld oordelen of discussie met elkaar aangaan?*

Binnen de dialoog is er ruimte voor diversiteit en meerstemmigheid. Dialoogdeelnemers hoeven het niet met elkaar eens te zijn of te worden. Ook binnen de gedachten van individuele deelnemers kan er

meerstemmigheid bestaan, als deelnemers bijvoorbeeld twijfelen tussen verschillende perspectieven.

Bij een dialoog staat het samen onderzoeken centraal. De deelnemers werken samen aan het vergroten van hun kennis en inzicht. Het is dus geen wedstrijd waarbij de deelnemers elkaar overtuigen. Het gaat er ook niet om wie van de deelnemers het beste is of gelijk heeft.

De dialoogbegeleider kan de deelnemers herinneren aan het doel van de dialoog (zie voorgaande tekst) en het belang van uitstellen van je oordeel. Vervolgens kan de dialoogbegeleider degene die het oordeel/de mening gaf vragen om zijn/haar oordeel om te zetten in een vraag. Bijvoorbeeld door te zeggen: "Probeer eens nieuwsgierig te zijn, wat precies begrijp je niet aan wat X zojuist vertelde, kan je er een vraag over stellen?"

### *Wat als deelnemers niet naar elkaar luisteren?*

#### *En bijvoorbeeld negeren of niet ingaan op wat iemand zegt?*

Wederkerige belangstelling binnen een dialoog betekent dat de deelnemers niet alleen geïnteresseerd zijn in het uiten van hun eigen perspectief, maar ook bereid zijn om vanuit oprechte interesse naar elkaar te luisteren.

De dialoogbegeleider kan eerst met kleine interventies proberen het luistergedrag te stimuleren. Door iemand even aan te kijken en te attenderen op luisteren door bijvoorbeeld het oor aan te tikken of een fluistergebaar te maken. Je kunt het ook benoemen: "Jongens, blijkbaar roept deze opmerking veel op, ik merk dat we daardoor door elkaar heen gaan praten en niet goed meer naar elkaar luisteren. Zullen we daar weer even op letten? Piet, wat wilde jij zeggen..."



Als de inbreng van een deelnemer wordt genegeerd of niet op wordt gereageerd is het de taak van de dialoogbegeleider om hier juist aandacht voor te vragen. Bijvoorbeeld door samen te vatten wat gezegd werd, of de deelnemer te vragen nog eens te herhalen wat hij/zij zei. En vervolgens de groep hierop te laten reageren. Het is belangrijk dat alle stemmen/inbreng wordt gewaardeerd en gehoord.

### *Wat als één iemand steeds het woord neemt en/of juist niks zegt?*

In de dialoog is iedereen actief betrokken. Deze actieve betrokkenheid mag niet worden verward met het actief inbrengen van je eigen mening. Binnen de dialoog gaat het erom dat deelnemers, ook als ze niet zelf aan het woord zijn, actief meedoen door te luisteren en te proberen zich in te leven in wat de ander zegt.

Als dezelfde persoon steeds het woord neemt, kan de dialoogbegeleider eerst proberen deze persoon non-verbaal wat af te remmen door oogcontact te zoeken en bijvoorbeeld een vinger op de lippen te leggen. Je kunt het ook benoemen: "Ik merk dat sommige mensen heel enthousiast zijn om iets te vertellen en daardoor vaak aan het woord zijn. Bij een dialoog is het belangrijk dat iedereen aan het woord komt. Y, ik heb jou nog niet zoveel gehoord, wat vind jij van ..."

Iemand die niet zoveel zegt kan je actief uitnodigen om iets te zeggen. Dat gaat makkelijker als je de naam van diegene weet. Je zou daarvoor gebruik kunnen maken van naamkaartjes of naamstickers.

Tot slot: als het in de groep een uitdaging is om te zorgen dat iedereen evenveel aan bod komt kun je ook werken met een 'talking stick'. Je gebruikt dan een stok als gesprekssymbool. Alleen degene die de stok heeft mag wat zeggen. Je kunt de stok steeds terug laten leggen in het midden, maar er ook voor kiezen dat de stok rond gaat en dat je dus alleen spreektijd hebt als de stok bij jou is.

NB: als het heel onrustig wordt in de groep kan het ook een teken zijn dat er even behoefte is aan een pauze of bewegen. Geef daar dan even de tijd voor.

### *Wat als er niet echt een dialoog op gang komt, niemand iets zegt en je steeds moet 'trekken'?*

Als dit gebeurt is het belangrijk om te proberen te achterhalen wat de oorzaak is. Er kunnen verschillende redenen zijn waardoor dit gebeurt:

- De aanleiding / het doel / het nut is onvoldoende duidelijk, waardoor deelnemers niet gemotiveerd zijn voor deelname. De gespreksleider kan hier dan (opnieuw) helderheid in geven of hier vragen over beantwoorden
- Er is nog onvoldoende een veilige en open sfeer gecreëerde. Je kunt eerst een korte kennismakingsoefening doen, een (extra) check-in ronde, samen groepsregels opstellen over hoe je met elkaar om wilt gaan. Eventueel kan je ook starten om eerst ervaringen op het thema uit te wisselen in kleine groepjes in plaats van in de grote groep.
- Er is onvoldoende ervaring met praten in groepen. Zie de interventies bij het vorige punt.
- Het thema/onderwerp leeft te weinig bij de groep of er is iets anders wat voor de groep urgenter is op dit moment. Als gespreksleider kun je dit onderzoeken en

samen met de groep ervoor kiezen om het thema van de bijeenkomst aan te passen.

### **Voeren van een inclusieve groepsdialoog - trainingsdeelnemers zijn gespreksleider**

Afhankelijk van hoeveel deelnemers je wilt laten oefenen in de rol van gespreksleider, verdeel je de dialoog in twee tot vier delen. Pak de stappen van de dilemmamethode erbij ([werkblad 4](#)) en spreek af wie welke stappen onder zijn/haar hoede neemt.

Deel zo nodig de gespreksleidraad nog een keer uit ([werkblad 5](#)). Dit kan een prettig houvast zijn voor de gespreksleiders.

Spreek van tevoren met elkaar af wat het onderwerp is van de groepsdialoog. Kies voor een onderwerp waar iedereen zich iets bij kan voorstellen en waar iedereen de relevantie van in ziet.

Herhaal nog een keer wat de rol en verantwoordelijkheid van de dialoogbegeleider is:

- Zorgt voor een open en veilige sfeer
- Bemoeit zich niet met de inhoud (niet-weten houding)
- Bewaakt de basisprincipes van de dialoog / onderzoekende houding
- Bewaakt het onderwerp / de casus
- Begeleidt het proces en bewaakt de tijd

Voer de groepsdialoog uit. Als trainer neem je deel aan de dialoog en ondersteun je indien nodig de trainingsdeelnemer die de rol van gespreksleider op zich heeft genomen.





### Reflectie op de gevoerde groepsdialoog

Geef de deelnemers even tien minuten de tijd om individueel en in stilte te reflecteren op de zojuist gevoerde dialoog. Degene die de dialoog hebben begeleid kunnen andere vragen beantwoorden dan degenen die alleen maar hebben deelgenomen.

#### *Vanuit de rol van dialoogbegeleider*

- Waar ben je tevreden over?
- Wat vond je lastig?
- Wat zou je (de volgende bijeenkomst) graag willen leren/oefenen?

#### *Vanuit de rol van dialoogdeelnemer*

- Wat deed de dialoogbegeleider prettig/goed? Wat was het effect daarvan? Hierbij kan je refereren naar de verantwoordelijkheden van de dialoogbegeleider:
  - Zorgt voor een open en veilige sfeer
  - Bemoeit zich niet met de inhoud (niet-weten houding)
  - Bewaakt de basisprincipes van de dialoog / onderzoekende houding
  - Bewaakt het onderwerp / de casus
- Welke tip zou je de dialoogbegeleider willen geven?
- Wat zou je (de volgende bijeenkomst) graag willen leren/oefenen?

### Afsluiting en opdracht tussen bijeenkomst 3 en 4:

Laat trainingsdeelnemers terugblikken op de bijeenkomst en hen bij de check-out benoemen waar ze het meest aan hebben gehad of wat ze zich gaan voornemen om te doen.

#### *'Huiswerk':*

Je begeleidt één of twee inclusieve groepsdialogen in je eigen werkpraktijk en schrijft hierover een kort reflectieverslag. In het reflectieverslag beantwoord je de volgende vragen:

- Waar was je tevreden over? Wat was daarin jouw eigen aandeel?
- Wat vond je lastig? Waar zou je mee willen oefenen of heb je nog vragen over?
- Wat vonden de deelnemers van de dialoog? Welke feedback heb je gekregen?
- Wat heeft de dialoog opgeleverd? (zowel voor de deelnemers als voor jouw eigen leerproces)

## TRAININGSBIJEENKOMST 4

### Vorbereiding

- De trainingsdeelnemers voeren een (of twee) inclusieve groepsdialoog in de eigen praktijk
- De trainingsdeelnemers schrijven een kort reflectieverslag over hun eigen handelen tijdens het begeleiden van de groepsdialoog en mailen dit naar de trainer. De trainer gebruikt deze reflecties bij het vormgeven van de laatste bijeenkomst.

PROGRAMMA	
Welkom en check-in	20 min
Uitleg over het programma van vandaag	5 min
Terugblik en uitwisseling: hoe is het begeleiden van de groepsdialoog in de praktijk gegaan?	60 min
Bespreken van en/of oefenen met aandachtspunten die voort zijn gekomen uit de reflecties	30 min
Pauze	15 min
Bespreken van en/of oefenen met aandachtspunten die voort zijn gekomen uit de reflecties	30 min
Draagvlak creëren voor de inclusieve groepsdialoog bij de opdrachtgever	45 min
Evalueren en afsluiten van de training	30 min

### Check-in

Het werken met een check-in is een eenvoudige, maar krachtige manier om aan het begin van de bijeenkomst de ruimte te creëren om even te landen, om letterlijk in te checken, om allemaal alvast een keer je stem te gebruiken, door elk dezelfde vraag te beantwoorden. Hiermee creëer je een open en veilige sfeer.

Vragen die je deze bijeenkomst kunt stellen:

- Hoe is het NU met je?
- Wie of wat heeft jou deze week geïnspireerd?

### Uitleg over het programma vandaag

Geef een korte toelichting op het programma van vandaag. Geef de trainingsdeelnemers de ruimte om eventueel met aanvullingen/wensen te komen.

### Terugblik en uitwisseling: hoe is het begeleiden van de dialoog in de praktijk gegaan?

Alle trainingsdeelnemers hebben als het goed is nu één of twee groepsdialogen in hun werkpraktijk uitgevoerd. Het is leuk en inspirerend om hierover uit te wisselen. Als trainer staat het je vrij hier een werkvorm bij te kiezen die past bij jou als trainer of bij de groep. Een mooie beginvraag is: wat was een waardvol moment voor jou in de groepsdialoog die je hebt begeleid? Waarom?

### Bespreken van en/of oefenen met aandachtspunten die voort zijn gekomen uit de reflecties

Dit onderdeel vul je als trainer in op basis van de reflectieverslagen die je hebt ontvangen van de trainingsdeelnemers. Het is leuk en helpend om een overzicht te geven van wat goed is gegaan en wat nog lastig was.

Op basis van wat lastig was kun je oefeningen bedenken of onderdelen van de groepsdialoog oefenen. De trainingsdeelnemer die iets lastig vond kan de rol van dialoogbegeleider op zich nemen. De andere trainingsdeelnemers kunnen het gedrag laten zien dat de dialoogbegeleider als lastig heeft ervaren. Hier kan je vervolgens feedback op geven.

Je kunt er ook voor kiezen nogmaals een volledige groepsdialoog te volgen en op basis van de reflectieverslagen te bepalen wie welk deel voor zijn/haar rekening neemt op basis van wat hij/zij nog wil leren.

### Draagvlak creëren voor de inclusieve dialoog bij de opdrachtgever

Start met de vraag: *wat spreekt je aan in de inclusieve groepsdialoog?* Geef de trainingsdeelnemers twee minuten bedenktijd en laat hen eerst in stilte voor zichzelf een antwoord formuleren. Haal daarna de antwoorden op (je kunt hiervoor post-its, een flip-over of whiteboard gebruiken of gebruik maken van de online tool: [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com) (wordcloud)).

Deze opdracht haalt omhoog wat de trainingsdeelnemers als waardevol en zinvol zien en wat voor hen de reden is om met dit instrument aan de slag te gaan. Je kunt doorvragen op bepaalde antwoorden om nog meer motivatie en waarden naar boven te krijgen. Ongemerkt heb je nu met de trainingsdeelnemers al de ingrediënten verzameld voor een goede pitch richting opdrachtgevers om dit instrument ook te gaan inzetten.

Bedenk samen met de trainingsdeelnemers wat belangrijke punten zijn om te benoemen als je de



inclusieve groepsdialoog wilt introduceren binnen de organisatie waar jij werkt. Je kunt dit ook letterlijk oefenen. Laat de trainingsdeelnemers duo's maken. De één speelt zichzelf, de ander neem de rol van opdrachtgever aan. Degene die zichzelf speelt introduceert de inclusieve groepsdialoog nu bij degene die de opdrachtgever speelt (ongeveer 5 minuten). Bespreek kort samen wat goed ging en wat beter kan. Wissel van rol en doe de oefening nog een keer, je kunt voor deze tweede ronde ook nieuwe duo's maken.

#### **Evalueren en afsluiten van de training**

Voel je als trainer vrij hier vorm te geven op een manier die bij jou(w groep) past. Het is de laatste bijeenkomst, dus dit is ook de bijeenkomst dat jullie afscheid van elkaar nemen en mogelijk gegevens uitwisselen om met elkaar in contact te kunnen blijven om ook na deze training met elkaar ervaringen uit te wisselen.

Hieronder staan evaluatievragen die je zou kunnen gebruiken om inzicht te krijgen in hoe trainingsdeelnemers de groepsdialoog én de training ervaren hebben. Op basis van deze inzichten kun je de trainingen en jouw rol als trainer verder ontwikkelen.

- Wat is jouw/jullie algemene indruk/ervaring met de groepsdialoog?
- Wat kan de groepsdialoog volgens jou/jullie opleveren?
  - voor de organisatie
  - voor medewerkers
  - voor jou/jullie als dialoogbegeleider/ arboverpleegkundige of vergelijkbare functie
- Zie jij / Zien jullie mogelijkheden om de groepsdialoog in de praktijk te implementeren? Waarom wel/niet?
- Wat zijn volgens jou/jullie de randvoorwaarden om de groepsdialoog succesvol te kunnen implementeren?

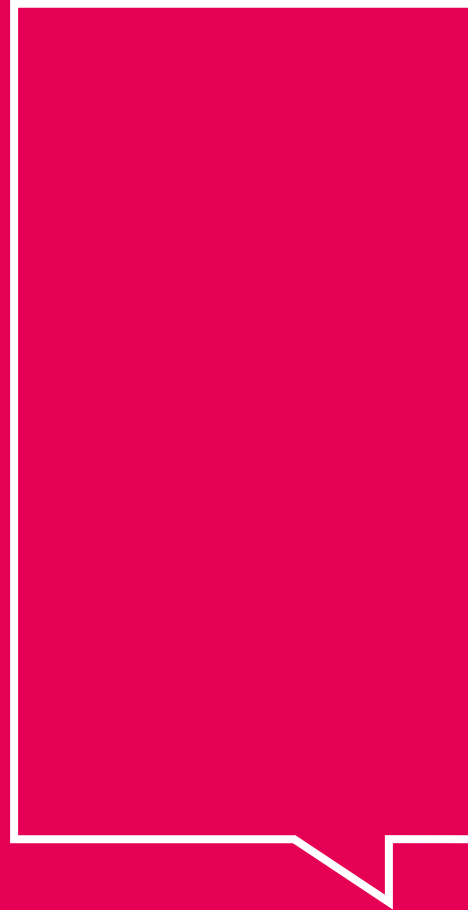
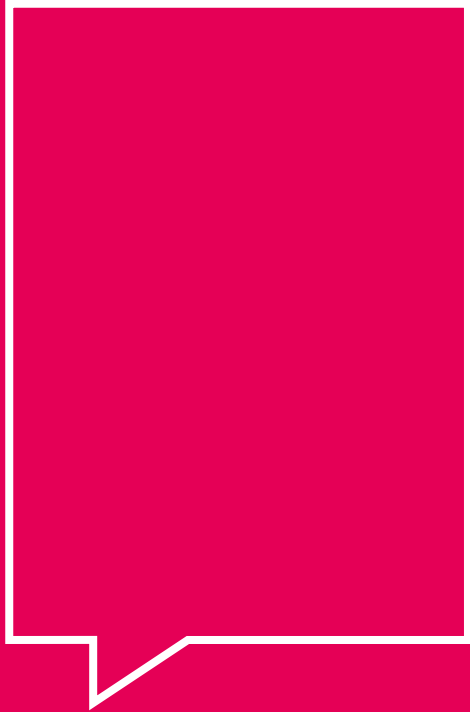
- Heb je het voornemen om de groepsdialoog in te gaan zetten in de praktijk? Zowel bij ja als nee: zou je daar nog iets bij nodig hebben (om het wél in te gaan zetten)? Wat?

De volgende stellingen hebben betrekking op de training die je hebt gevolgd. Je kunt de stellingen steeds beoordelen op een schaal met 7 sterren. 1 ster betekent helemaal niet meer eens, 7 sterren betekent volledig mee eens.

- De uitleg en oefeningen met de groepsdialoog in de training hielpen mij om de groepsdialoog in de praktijk uit te voeren.
- De frequentie en duur van de training waren voldoende om de groepsdialoog zelfstandig in de praktijk uit te kunnen voeren.
- De inhoud van de training sloot goed aan bij mijn praktijksituatie.
- De trainer(s) zorgde ervoor dat ik de bijeenkomsten als prettig heb ervaren en ik in staat was om te leren.

Ook kunnen open vragen gesteld worden, zoals:

- Waar heb je het meeste aan gehad in de training?
- Welke tips en/of verbeterpunten wil je nog meegeven?



# 4

## Werkbladen

> Werkblad 1: Gespreksonderwerpen achterhalen	29
> Werkblad 2: de groepsdialoog voorbereiden	30
> Werkblad 3: Basisprincipes en gespreksregels groepsdialoog	31
> Werkblad 4: Dilemmamethode visueel	32
> Werkblad 5: Voorbeeld van een gespreksleidraad bij de dilemmamethode	33
> Werkblad 6: Wat is een (bruikbaar) dilemma	35

# WERKBLAD 1

## GESPREKSONDERWERPEN ACHTERHALEN

### GESPREKSONDERWERPEN VERZAMELEN

Een groepsdialoog over gezond werk(en) kan over allerlei onderwerpen gaan omdat zowel behoeften en levensomstandigheden van medewerkers als werkcontexten kunnen verschillen. Medewerkers kunnen zich zorgen maken over vermoeidheid, gebrek aan beweging, financiën, ongezonde voeding. In de werkcontext kan het ook gaan om werkdruk, onveiligheid of lichamelijke overbelasting. Ook kunnen aspecten aan de orde komen als werksfeer en mogelijkheid voor inspraak in en invloed op werkomstandigheden

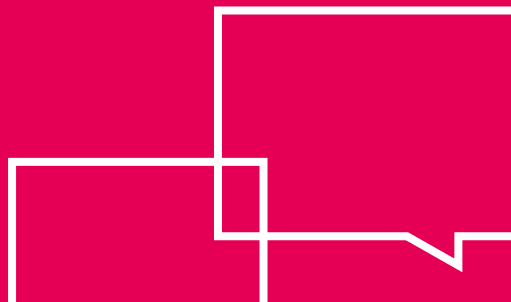
Wat onder gezondheid wordt verstaan kan dus per persoon verschillen. Geadviseerd wordt gezondheid zo breed mogelijk op te vatten en hierbij zo veel mogelijk aan te sluiten bij wat medewerkers zelf onder gezondheid verstaan. Eventueel kan gebruik worden gemaakt van de verschillende dimensies van het concept 'positieve gezondheid'.

Idealiter creëer je de gelegenheid om voorafgaand aan het opstarten van de groepsdialogen te onderzoeken wat er leeft op de werkvloer ten aanzien van gezond werken. Een participatieve houding is hier van groot belang omdat je wilt dat de onderwerpen worden uitgedragen vanuit de leefwereld van de medewerkers.

### METHODEN DIE JE HIERVOOR KUNT GEBRUIKEN:

- Participatieve observatie - meewerken op de werkvloer
- Photo voice - medewerkers foto's laten nemen van werksituaties die zij als (on) gezond ervaren
- 'Prikbord'/groot vel papier bij het koffiezet apparaat of in de kantine waar medewerkers onderwerpen kunnen 'posten'.
- Voorafgaand aan de dialoog per mail onderwerpen inventariseren bij medewerkers
- Kleine interviewtjes tijdens de lunch / koffiepauze

*Tip: Voor meer informatie over een participatieve aanpak, zie de handreiking en website 'Gezondheid met de werkvloer' [15].*



Daarnaast kan input voor thema's gehaald worden uit:

- Preventieve spreekuren (arbeidsomstandigheden spreekuur) en verzuimspreekuren
- Sociaal medische overleggen/teams waarin je als arbodienst met management, HR, bedrijfsmaatschappelijk werk etc. onderwerpen en casuïstiek bespreekt op het gebied van inzetbaarheid
- Periodiek Medische Onderzoeken (PMO)
- Risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE). Het in kaart brengen van de huidige situatie en evalueren van het bestaande gezondheid bevorderende aanbod kan startpunt zijn van de eerste dialogen.
- PSA (psychosociale arbeidsbelasting) onderzoek
- Via vertrouwenspersoon
- Via verzekeringsarts of bedrijfsarts

# WERKBLAD 2

## DE GROEPSDIALOOG VOORBEREIDEN

### DRAAGVLAK CREËREN BIJ DE DEELNEMERS

Het is belangrijk dat de medewerkers goed worden meegenomen in de aanloop naar de dialoog. Het doel moet helder zijn en zij moeten betrokken worden in de vormgeving ervan (participatieve aanpak). Daarnaast moet er helder gecommuniceerd worden wat er met de uitkomsten van de dialoog wordt gedaan en wat deelname aan de dialoog de medewerkers (en team(s) en organisatie) kan opleveren. Als er niks met de uitkomsten van de groepsdialoog gedaan wordt, kan dat zeer demotiverend werken.

Duidelijk moet worden dat het gaat om een gelijkwaardige dialoog om samen tot beter inzicht te komen hoe de gezondheid op de werkvloer bevordert kan worden. Ieders bijdrage is even relevant.

### AANSLUITEN BIJ DE DEELNEMERS

Om zeker te weten dat je met je onderwerp en aanpak van de dialoog goed aansluit bij de deelnemers aan de dialoog, zou je de dialoog kunnen voorbespreken met een sleutelfiguur. Bijvoorbeeld een meewerkend voorman of een teamleider. Zij kunnen dan feedback geven op het programma en tips hoe je bijvoorbeeld qua taalgebruik en omgang zo goed mogelijk kunt aansluiten bij de deelnemers

*Kenmerken en omstandigheden van dialoogdeelnemers waar je rekening mee kunt houden:*

- Leeftijd
- Geslacht
- Werkervaring (net nieuw of oude rot)
- Werkcultuur/normen (juist ook de ongeschreven regels)
- Culturele achtergrond (normen/waarden)
- Taal- en leervermogen (rekening houden met de middelen die je gebruikt)
  - Aanpassen van vorm en inhoud en moeilijkheidsgraad.
  - Eenvoudige manier van communiceren.
  - Visueel maken van onderwerp en/of de verschillende stappen van de dilemmamethode
  - Voldoende tijd bieden.
- Aard van het werk
  - Als medewerkers gewend veel te bewegen tijdens hun werk kan anderhalf uur stilzitten en luisteren een hele opgave zijn. Actieve werkvormen inzetten is dan een goed idee.
- Ervaring met het voeren van een dialoog
  - Medewerkers kunnen zich snel aangesproken voelen en het lastig vinden om geen oordeel te hebben.

Daarnaast zijn mogelijke aandachtspunten die bijvoorbeeld van belang kunnen zijn voor medewerkers in een lage sociaaleconomische positie:

- Ben je ervan bewust dat mensen op meerdere manieren tegelijkertijd kunnen afwijken van 'de norm' en dat deze aspecten elkaar beïnvloeden en dat dat iemands positie in de maatschappij bepaalt (=intersectionaliteit).
- Eerdere ervaringen van stigmatisering
- Mogelijk weinig ervaring met hebben/krijgen van inspraak

### DEELNEMERS UITNODIGEN

Stel de medewerkers voorafgaand aan de dialoog op de hoogte van het onderwerp van de dialoog en geef aan dat dit onderwerp gekozen is op basis van input van medewerkers. Medewerkers kunnen dan voorafgaand aan de dialoog al over hun eigen ervaringen met dit onderwerp nadenken. Deelnemers kan gevraagd worden na te denken over een situatie - die te maken heeft met dit onderwerp - waarin ze twijfelen wat het beste is om te doen. Dit mag ook om een situatie uit het verleden gaan, als die nu nog steeds relevant is.

Medewerkers kunnen zich voor de groepsdialoog aanmelden omdat ze het onderwerp interessant of belangrijk vinden. Ook kunnen medewerkers uitgenodigd worden op basis van beschikbaarheid (wie kan vrij geroosterd worden) en/of vooronderstelde affiniteit met het desbetreffende dialoogonderwerp. Wees bij dat laatste waakzaam voor stigmatisering.

# WERKBLAD 3

## BASISPRINCIPES EN GESPREKSREGELS GROEPSDIALOOG

In communicatie zijn mensen vaak gericht op het verkondigen van hun eigen mening. Bijvoorbeeld om zichzelf te positioneren ten opzichte van de ander. We willen anderen graag overtuigen. Tijdens het luisteren zijn we dan vaak al bezig om te bedenken wat we als reactie gaan geven, dat belemmert ons om goed te luisteren. Op die manier blijft iedereen bij zijn eigen standpunt en is er weinig ruimte om van elkaar te leren of dichter tot elkaar te komen. Wie herkent dit?

Een dialoog is een onderzoekend gesprek, waarbij de deelnemers samen proberen om zoveel mogelijk verschillende visies en ervaringen te verkennen. De deelnemers doen hun best om elkaar zo goed mogelijk te begrijpen.

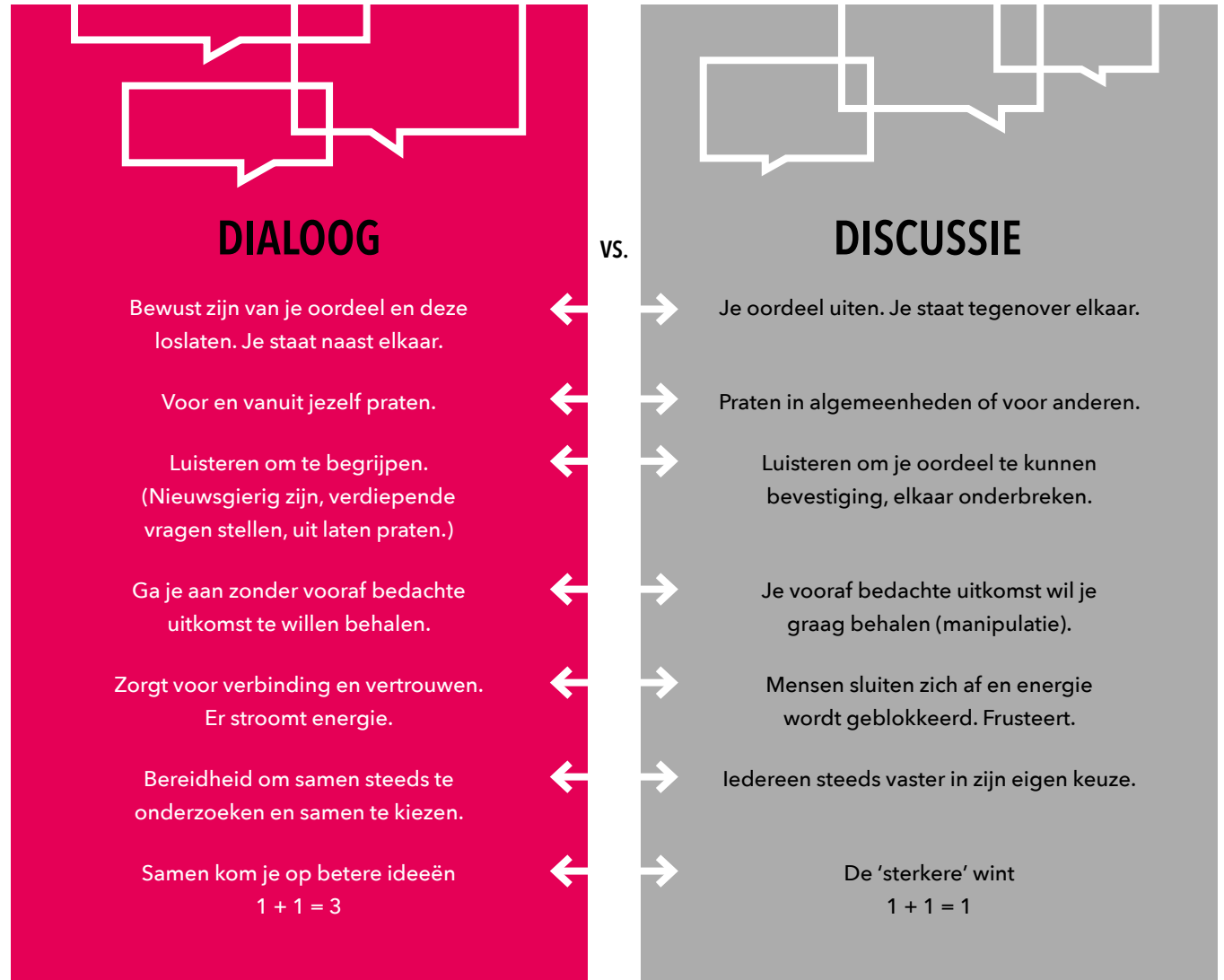
### Gespreksregels voor de groepsdialoog

- Wees nieuwsgierig naar de ervaringen, gedachten en gevoelens van anderen.
- Om elkaar te begrijpen luisteren we aandachtig en stellen we verhelderende vragen.
- Iedereen krijgt de ruimte om zijn of haar ervaring te delen en zich uit te spreken.
- Geef niet je mening over een ervaring van een ander. Stel er een vraag over.
- Laat elkaar uitspreken. Geef of neem de tijd om na te denken, naar woorden te zoeken. Indien een groep dit lastig vindt kan gebruik worden gemaakt van een 'talking stick'<sup>1</sup>.

### Verder lezen?

Zie de website [www.leerwegdialoog.nl](http://www.leerwegdialoog.nl): Basisprincipes dialoog - Gelijkwaardigheid - Leerweg Dialoog

1 Een 'talking stick' werkt als een gesprekssymbool. Alleen degene die het gesprekssymbool - bijvoorbeeld een stok - vast heeft mag spreken.



Bron: [Dialoog en discussie: zoek de verschillen](http://Dialoog en discussie: zoek de verschillen); [STAP-dialoog \(stapdialoog.nl\)](http://STAP-dialoog (stapdialoog.nl))

# WERKBLAD 4

## DILEMMAMETHODE VISUEEL



Iedereen die wilt vertelt iets over zijn/haar ervaringen met het onderwerp



We kiezen één situatie om te onderzoeken



Snappen we de situatie of missen we nog informatie?



Wat kon je in deze situatie doen?  
Welke twee opties had je?



Wat zijn de voor- en nadelen van optie A? En van optie B?



Zijn er andere mensen/partijen betrokken bij deze situatie? Wat is voor hen belangrijk? Waarom?



Zijn er alternatieven te bedenken?  
Andere opties dan A of B?



Welke keuze heeft jouw voorkeur?  
Waarom wil je dat graag?  
Heb je iets nodig om deze keuze te kunnen uitvoeren?



Wat waren de nadelen van deze keuze? Kunnen we iets doen om de nadelen minder groot te maken?



Wat gaan we nu doen?  
Welke afspraken zullen we maken?



Hoe vond je dit gesprek?



# WERKBLAD 5

## VOORBEELD VAN EEN GESPREKSLEIDRAAD BIJ DE DILEMMAMETHODE

### STAP 1: OPENING

*Aanleiding: waarom zijn we hier eigenlijk?*

- Dialoogbegeleider(s) (en eventuele notulist) stellen zich voor
- Wat voor gesprek gaan we voeren en met welk doel: Van elkaar leren, inzicht krijgen in waar je tegenaan loopt in dit soort situaties
- Toelichten wat er gebeurt met de uitkomsten van de groepsdialoog.
- Eventueel terugkoppeling over het vorige gesprek en wat daaruit is voortgekomen
- Hoe gaan we dat doen: korte uitleg van de methode
- Korte uitleg van de bijbehorende regels
- Beklemtoneer vertrouwelijkheid (anonieme verslaglegging)
- Telefoons uit

*Thema introduceren*

- Zorg dat het thema voor de dialoogdeelnemers gaat leven, door gebruik te maken van bijvoorbeeld een afbeelding, filmpje, cartoon, of een actueel voorbeeld.
- Iedereen stelt zich voor en deelt een ervaring die hij/zij heeft met het thema waarbij hij/zij niet goed wist wat 'het goede was om te doen'.
  - Het is belangrijk dat iedereen even een keer zijn stem heeft laten horen. Dit kan je ook doen door middel van een korte check-in.

### STAP 2: EEN SITUATIE SELECTEREN

Het verwoorden en delen van dilemma's in de groep zorgt voor erkenning en herkenning. Het laat zien dat iedereen wel eens ergens mee worstelt en dat dat een normaal aspect is van professioneel werken. Het doet de bereidheid toenemen om dergelijke kwesties met elkaar te delen, vermindert gevoelens van hulpeloosheid en incompetentie en verbetert de vaardigheid om zulke kwesties als dilemma te verwoorden en dus open te leggen voor gesprek. Stel iedereen in de gelegenheid zijn/haar casus in te brengen.

- Uitleg over naar wat voor soort situatie we op zoek zijn. Het moet gaan over een situatie waarin een dilemma speelde; dat je twijfelde over wat het goede was om te doen of dat je nog twijfelt of je wel het goede hebt gedaan
- Iedereen denkt in stilte 2 minuten na (eventueel iets voor jezelf opschrijven of tekenen). In een niet zo spraakzame groep kan het helpen om deelnemers in twee- of drietallen te laten discussiëren over de ervaringen die ze met het thema hebben. Laat ze elkaars cases aanhoren en er één kiezen die zij als groepje willen inbrengen.
- Wie wil kan een situatie inbrengen en geeft een korte (!) omschrijving. Noteer alle situaties beknopt op de flip-over; noteer vooral voor welke keuze de inbrenger stond (of staat)

Vermijd discussies over de ingebrachte casus, maar laat wel invoelende of primaire reacties toe.

- De dialoogbegeleider bepaalt uit welke situaties de deelnemers kunnen kiezen voor het vervolg. Welke casus vind je zelf het meest gepast om met deze groep te onderzoeken. Let op zaken als: is de keuze duidelijk?; Is er wel echt sprake van een dilemma? Staat er echt iets op het spel?; Hoe gevoelig ligt de casus?; Bij welke casus voel je je het meest vertrouwd?
- Situatie verhelderen. De dialoogbegeleider stelt vragen aan de casusinbrenger zodat iedereen een goed beeld krijgt van de situatie en het dilemma helder wordt. Waar was je? Waar was je mee bezig? Waar twijfelde je over? Hoe voelde je daarbij? Doel: moment vaststellen waarop de vraag wordt gesteld: wat is nu juist om te doen? Doorvragen: Wat is...? Kun je noemen waar je tussen twijfelde? Welke concrete acties kun je daar aan verbinden?
- Stimuleer de deelnemers vragen te stellen over de situatie die nodig is om zich goed in te kunnen leven in de situatie van de casusinbrenger. Welke informatie mis je nog? Doorvragen: wanneer was het? Waarom, in welke mate? Op welke manier? Wat houdt dat in? Hoe zag dat eruit? Van waar kwam.? Belangrijkste oorzaak? Doen meer mensen dat?

## STAP 3: HET DILEMMA

Voor welke beslissing sta ik? Door de opties scherp te formuleren (taak dialoogbegeleider) wordt het mogelijk de opties te wegen en de vraag te beantwoorden welk van beide het beste recht doet aan alle betrokkenen. Tevens wordt de nood die in het geding is duidelijk. Immers, elk van beide opties schendt een waarde of schaadt een belang. Hier gaan we dus nog NIET kijken naar alle 'tussen-keuzes', maar we zetten de twee uiterste keuzes naast elkaar, zodat goed helder wordt wat het dilemma is.

- Help de casusinbrenger het dilemma te formuleren (hittepunt). Welke twee opties had je in deze situatie? Vraag steeds door naar de beslissing of keuze waarvoor de casusinbrenger zich geplaagd voelde.
- Onderzoek samen: wat zijn nadelen van keuze A en van keuze B?  
Wat kunnen de negatieve gevolgen zijn van je keuze? Waarom is dat een nadeel? Wat is er zo erg aan? Wat gebeurt er dan?
- Onderzoek samen: waarom zou je wél kiezen voor keuze A en voor keuze B?  
Doel: wat motiveert je om voor A te kiezen of voor B?  
Wat vind jij belangrijk in deze situatie? Doorvragen: waarom wil je dat graag? Wat maakt dat belangrijk voor jou? Wat bereik je daarmee?

NB: je zult merken dat er overlap zit in de antwoorden bij de nadelen van A en de voordelen van B (en vice versa). Kijk of er nog nieuwe argumenten te vinden zijn en ga hier anders wat sneller doorheen.

## STAP 4: VERSCHILLENDE BELANGHEBBENDEN EN HUN BELANGEN

- Onderzoek samen: welke andere partijen hebben belangen of wensen die geraakt worden door deze beslissing?  
Doel: wat denken de deelnemers dat andere betrokken belangrijk vinden in deze situatie?  
Doorvragen: op wie heeft jouw keuze invloed? Wie heeft er belang bij?
- Onderzoek samen: wat vinden deze partijen belangrijk? / Hoe staan zij in deze situatie?  
Doel: van twee of drie relevante partijen belangen in kaart brengen  
Doorvragen: Wat zouden zij willen? En waarom? Wat is hun doel daarmee? Wat maakt dat? Met welke belangen vind je dat je rekening moet houden waarom? Welke belangen wegen het zwaarst?

## STAP 5: ZIJN ER ALTERNATIEVEN TE BEDENKEN? HANDELINGSMOGELIJKHEDEN DIE ERGENS TUSSEN A EN B INLIGGEN?

Het kan zijn dat door het gezamenlijke onderzoek tot nog toe alternatieven op de uiterste keuzes A en B ontdekt zijn. Ze liggen waarschijnlijk ergens tussen A en B in. Check dit bij de deelnemers en noteer ze op de flap.

## STAP 6: WAT ZOU JE DOEN? (CONCLUSIE)

- Laat elke deelnemer kort benoemen wat hij/zij zou doen in deze situatie en waarom?
- Zoek naar overeenkomsten en verschillen
- Wat waren de nadelen bij deze keuze? Kunnen we iets doen om deze te verkleinen?

## STAP 7: AFSPRAKEN MAKEN

- Welke concrete afspraken kunnen we nu maken?  
Doel: aantal concrete afspraken maken waarmee verandering in gang gebracht kan worden.  
Doorvragen: waar kan je verder mee? Wat zou je wel kunnen gebruiken? Wie moet hier nog meer van op de hoogte zijn / bij betrokken worden? Wie koppelt wat aan wie terug?

## STAP 8: EVALUATIE

Wat vonden jullie van het groepsgesprek?

Doel: reflecteren

Doorvragen: hoe was het om zo met elkaar in gesprek te zijn? Prettig, lastig? Hebben jullie iets van elkaar gehoord wat je kunt meenemen?

# WERKBLAD 6

## WAT IS EEN (BRUIKBAAR) DILEMMA

Dilemma: een keuze uit twee of meer alternatieven, die even (on) aantrekkelijk zijn. De keuze kan daarom niet op alleen logische basis worden gemaakt.

Makkelijker gezegd:

Je zit in een situatie waar je een keuze moet maken die bestaat uit twee of meer opties. Het kiezen is heel moeilijk, doordat je beide opties liever niet zou kiezen of beide opties wel zou willen kiezen. Bijvoorbeeld: je wilt niet overwerken, maar je wilt ook je collega's niet tot last zijn. Of: je weet dat je pauze belangrijk is, maar je ervaart ook een hoge werkdruk en/of wilt beschikbaar zijn voor collega's/cliënten.

Kenmerkend voor een dilemma is dat beide handelingen gemotiveerd kunnen worden met een bepaalde waarde en/of norm, maar dat ze niet tegelijkertijd uitgevoerd kunnen worden.

In een dilemma is kiezen dus noodzakelijk. De keuze die gemaakt wordt, gaat onvermijdelijk ten koste van het alternatief dat niet gekozen wordt: er is altijd morele schade. Het ervaren van een dilemma noopt tot reflectie op achterliggende waarden en normen en het besef dat men in de uiteindelijke keuze onrecht doet aan de waarden en normen die niet worden gerealiseerd.

Een dilemma is geschikt voor de dilemmamethode die centraal staat in de inclusieve groepsdialoog als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

### VOORWAARDEN DILEMMA

- Het gaat om een bestaande casus voortkomend uit de werkpraktijk van een van de deelnemers.
- De casus heeft betrekking op een gebeurtenis uit het verleden of op een beslissing die in het hier en nu genomen moet worden.
- Degene die de casus inbrengt moet een rol gespeeld hebben (of nog steeds spelen) in de casus
- Er moet sprake zijn van een dilemma: de casus heeft betrekking op een innerlijke tweestrijd of worsteling.
- De situatie moet 'er toe doen', er moet wat op het spel staan. Het moet om iets gaan dat door de deelnemers aan de dialoog als van belang wordt ervaren.
- De casus moet niet te emotioneel beladen zijn; in de zin dat de emoties het onderzoeken van de casus niet in de weg moeten zitten.

NB: onze ervaring is dat - bijvoorbeeld bij een startende groep, als er nog onvoldoende openheid en vertrouwen in de groep is - het soms als spannend wordt ervaren om een persoonlijke casus in te brengen. Dus een casus waarin de inbrenger zelf een rol had. Het heeft niet de voorkeur, maar als er anders niks uit de groep komt kan je met een meer algemene casus - die wel ieders interesse heeft - werken. De algemene casus kan dan bevestigd worden om te onderzoeken wat het dilemma is dat hier speelt. En vervolgens - als het dilemma helder is - kan dan alsnog gevraagd worden of iemand hier een voorbeeld uit de eigen praktijk bij heeft. Op het moment dat het niet om een persoonlijke casus gaat vermindert dit de betrokkenheid doordat er minder op het spel staat en loop je het risico dat er in algemeenheden en 'open deuren' gesproken gaat worden. Waardoor er te weinig diepgang in de casus ontstaat.

# REFERENTIELIJST

- [1] Stiehl, E., Shivaprakash, N., Thatcher, E., Ornelas, I. J., Kneipp, S., Baron, S. L., & Muramatsu, N. (2018). Worksite Health Promotion for Low-Wage Workers: A Scoping Literature Review. *American journal of health promotion: AJHP*, 32(2), 359-373.
- [2] van der Put, A. C., Mandemakers, J. J., de Wit, J. B., & Van Der Lippe, T. (2020). Worksite health promotion and social inequalities in health. *SSM-population health*, 10, 100543.
- [3] Centraal Bureau voor de Statistiek. *Gezonde levensverwachting; onderwijsniveau*. Statline 2019. Beschikbaar via: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83780NED&LA=NL>
- [4] Pharos (2019). *Factsheet sociaal economische gezondheidsverschillen (SEGV)*. Beschikbaar via: [Sociaaleconomische Gezondheidsverschillen \(SEGV\) - Pharos](#)
- [5] Van Heijster, H., Van Berkel, J., Abma, T., Boot, C. R., & De Vet, E. (2020). Responsive evaluation of stakeholder dialogue as a worksite health promotion intervention to contribute to the reduction of SEP related health inequalities: a study protocol. *BMC Health services research*, 20(1), 1-9.
- [6] Golden, S. D., & Earp, J. A. (2012). Social ecological approaches to individuals and their contexts: twenty years of health education & behavior health promotion interventions. *Health education & behavior: the official publication of the Society for Public Health Education*, 39(3), 364-372. <https://doi.org/10.1177/1090198111418634>
- [7] Proper, K. I., & van Oostrom, S. H. (2019). The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes - a systematic review of reviews. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 45(6), 546-559.
- [8] Baron, S. L., Beard, S., Davis, L. K., Delp, L., Forst, L., Kidd-Taylor, A.,... & Welch, L. S. (2014). Promoting integrated approaches to reducing health inequities among low-income workers: Applying a social ecological framework. *American journal of industrial medicine*, 57(5), 539-556.
- [9] van Heijster, H., van Berkel, J., Boot, C. R., Abma, T., & de Vet, E. (2022). Stakeholder dialogue on dilemmas at work as a workplace health promotion intervention including employees with a low SEP: a Responsive Evaluation. *BMC public health*, 22(1), 1-11.
- [10] van Berkel, J., van Heijster, H., Abma, T. Boot, C.R.L. & De Vet, E. (2022). *Onderzoekershandleiding Responsieve evaluatie van gezondheidsbevordering in de werksetting*. Wageningen University & Research.
- [11] SAM, Steunpunt Mens en Samenleving wzw (2019). *Participatieve basishouding: Negen essentiële kenmerken*. Beschikbaar via: <https://www.samvzw.be/sites/default/files/2019-10/De%20participatieve%20basishouding.pdf>
- [12] Huysmans, M., Schaafsma, F., Viester, L., & Anema, H. (2016). *Multidisciplinaire Leidraad Participatieve Aanpak op de Werkplek*. Amsterdam: EMGO Instituut voor onderzoek naar ezondheid en Zorg en de afdeling Sociale Geneeskunde van het VU Medisch Centrum Amsterdam.
- [13] de Snoo-Trimpp, J. C., Molewijk, B., Ursin, G., Brinckmann, B. S., Widdershoven, G. A., de Vet, H. C., & Svantesson, M. (2020). Field-testing the Euro-MCD Instrument: Experienced outcomes of moral case deliberation. *Nursing ethics*, 27(2), 390-406.
- [14] Van Hal, L. & Lengkeek, M. (2021). *Al ziende leren: Procesevaluatie actieleertraject 'Van Kijken Naar Zien'*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences.
- [15] Biermann, D., Meershoek, A., Horstman, K. & Thissen, L. (2021). *Gezondheid met de werkvloer: Handreiking voor het initiëren en implementeren van een participatieve en duurzame aanpak van gezondheid en werk*. Universiteit Maastricht.