

Elke medewerker verdient het gezien en gehoord te worden

Hoe dialoog interculturele samenwerking kan versterken



Whitepaper door: De Dialoogleiders

INLEIDING

Het is een memorabel moment als IC-hoofd Diederik Gommers aan tafel bij Eva Jinek niet in discussie, maar in gesprek gaat met Famke Louise over #ikdoenietmeerme. Gommers voelde met Famke mee dat er misschien in het hele debat over de corona-aanpak wel te weinig ruimte was voor de stem van jongeren. Te weinig ruimte voor dialoog zou je kunnen zeggen.

Anders dan bij een discussie of debat gaat een dialoog namelijk niet om winnen, maar om de kunst van het samen nadenken. "Een dialoog kenmerkt zich door aandacht en respect voor andersdenkenden en naar elkaar luisteren. Het is een gesprek waarin mensen elkaar vragen stellen en doorvragen, net zo lang totdat ieder zich gehoord voelt en begrijpt wat de ander bedoelt. Een gesprek waarin mensen onderliggende aannames, normen en waarden verkennen en elkaars perspectieven erkennen. Een gesprek dat ze afsluiten door gezamenlijk een concrete, haalbare vervolgstap te formuleren", aldus Noelle Aarts, professor Socio-Ecologische interacties aan de Radboud Universiteit en deskundige op het gebied van dialoog, in een interview in Adformatie.

Hoe vaak wordt een dialoog zoals Noelle Aarts deze beschrijft eigenlijk gevoerd binnen organisaties? En hoe kan de dialoog de communicatie en de samenwerking in organisaties verbeteren? In het bijzonder binnen organisaties met medewerkers met verschillende culturele achtergronden.

Als dialoogleiders kregen wij steeds vaker deze vraag. Daarom gingen we in gesprek met managers en leidinggevendenden van bedrijven en organisaties in verschillende branches. Ook doken we in de theorie over interculturele communicatie en samenwerking. Wat ons onderzoek aan kennis, inzicht en bruikbare tips voor managers en leidinggevendenden opleverde, lees je in deze whitepaper.



INHOUD

- 3 Samenvatting
- 3 Wat is een dialoog?
- 4 Wat is juist nu het belang van dialoog?
- 6 Hoe ervaren managers en leidinggevendenden interculturele communicatie en samenwerking?
- 7 Theorie over interculturele communicatie en samenwerking
- 9 De kracht van de dialoog bij interculturele samenwerking
- 9 Tot slot

SAMENVATTING

Een goed gesprek tussen andersdenkenden en mensen met verschillende culturele achtergronden is nodig om elkaar echt te begrijpen en goed te kunnen samenwerken. Juist in deze tijd waarin we met steeds meer mensen met verschillende culturele achtergronden samenleven en samenwerken zou dat goede gesprek, de dialoog, gevoerd moeten worden. Toch gebeurt dat vaak nog niet. Uit interviews met managers en leidinggevendenden van twaalf bedrijven en organisaties met medewerkers met verschillende culturele achtergronden, blijkt dat culturele diversiteit leidt tot 'leren van elkaar' en onderling begrip, mits er voldoende ruimte is voor ontmoeting en gesprek. Als die ruimte er niet is of er is een taalbarrière en gebrek aan kennis over de cultuurverschillen, dan kan het leiden tot onbegrip en misverstanden.

Bestudering van verschillende theorieën over verbetering van interculturele communicatie en samenwerking leert ons:

- dat we ons moeten verdiepen in onze eigen waarden en normen en die van de ander om een nieuw perspectief te kunnen ontwikkelen;
- dat we op zoek moeten gaan, door moeten vragen naar de onzichtbare elementen van de cultuur om de ander en zijn of haar gedrag te kunnen begrijpen;
- dat we ons bewust moeten zijn van onze eigen vooroordelen en dat we de tijd moeten nemen om mensen te leren kennen die anders zijn;
- dat culturele empathie, open-mindedness en sociaal initiatief competenties zijn die van belang zijn bij het effectief omgaan met mensen met andere achtergronden. En dat deze competenties te ontwikkelen zijn.



De dialoog is een instrument waarmee bovenstaande lessen in de praktijk kunnen worden gebracht. De dialoog draagt bij aan verbinding, inzicht en bewustwording, verbetering van kwaliteit en samenwerking, voortuitgang en vernieuwing én verbetering van gespreksvaardigheden.

WAT IS EEN DIALOOG?

Dialoog is een samenstelling van de Griekse woorden λόγος (logos, woord, taal, rede) en διά- (dia, door). Het is een gesproken of geschreven conversatie tussen twee of meer personen (wikipedia).

De term dialoog wordt tegenwoordig op verschillende manieren gebruikt en soms misbruikt.

Als De Dialoogleiders omschrijven wij de dialoog als een doelgerichte en zorgvuldige gespreksvorm waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt. Dit leidt tot nieuwe inzichten bij de betrokkenen en heeft als doel mensen met elkaar te verbinden om van daaruit samenwerking en beweging in gang te zetten.

"Een dialoog is niet zozeer een methode van spreken maar vooral **een methode van luisteren**. Luisteren in een dialoog betekent: luisteren naar je eigen toon en woordkeus, luisteren naar anderen om erachter te komen wat zij belangrijk vinden, luisteren naar het collectief om de meningen en ideeën in de loop van het gesprek te blijven identificeren en voor jezelf te duiden. Het is een hele kunst om het goed te doen, maar luisteren kun je leren."

[Betteke van Ruler in Adformatie]

WAT IS JUIST NU HET BELANG VAN DIALOOG?

Volgens dialoogdeskundige Noelle Aarts zou de dialoog een basisvaardigheid moeten zijn voor de 21ste eeuw. Waarom?

Culturele diversiteit neemt toe

Anno 2021 leven we meer dan ooit samen met mensen uit de hele wereld. Met mensen van verschillende culturen, met verschillende ervaringen en meningen. De werkvloer wordt in toenemende mate cultureel divers. Diversiteit en inclusie worden toegejuicht. 'Alle neuzen dezelfde kant op', maakt plaats voor eigen initiatief, het benutten van ieders kwaliteiten en talenten. Dat er verschillen zijn tussen mensen is een gegeven. De vraag is hoe ga je hier zo goed mogelijk mee om? Noelle Aarts: "Conflict is er altijd. Er zijn waarden die niet met elkaar te verenigen zijn. Anders zou je ook geen democratie nodig hebben. Zoeken naar volledige consensus is zinloos. Wel zoeken naar voldoende basis om gezamenlijk actie te kunnen ondernemen. Het gesprek hierover vinden we moeilijk. We hebben het liefst dat de andere het met ons eens is."

Inclusieve aanpak

Ook corporate antropoloog Jitske Kramer beschrijft in haar boek 'Wow wat een verschil!' dat cultuurverschillen en diversiteit als iets lastigs ervaren nergens voor nodig is. "Diversiteit is geen vraagstuk, maar een gegeven. De vraag is alleen hoe we hiermee omgaan. Het goed benutten van de verschillende kwaliteiten, talenten en perspectieven die diversiteit met zich meebrengt, vraagt om een inclusieve aanpak."

"De erkenning van verschillen biedt ruimte aan de dialoog."

In een inclusieve cultuur staat de mens centraal, wordt eigen initiatief beloond en wordt iedereen gewaardeerd om wie hij of zij is. Dit betekent oog en oor hebben voor de overeenkomsten en het insluiten van verschillen. En tegelijkertijd het daadkrachtig aangaan van conflicten en het waarderen van tegenstellingen. In succesvolle organisaties kan iedereen gelijkwaardig meedoen en is co-creatie onderdeel van de cultuur."

Pluralistische samenleving

Nederland is op weg een pluralistische samenleving te worden; een samenleving waarbij op individueel niveau, onafhankelijk van de culturele afkomst, burgers gestimuleerd worden om te participeren. Het pluralisme gaat uit van een voortdurende dialoog. Het accepteert dat verschillende culturen naast elkaar bestaan en probeert, daar waar ze met elkaar in botsing komen, een oplossing te vinden die zo goed mogelijk bij beide partijen past. De erkenning van verschillen biedt ruimte aan de dialoog. De betrokken partijen zoeken samen naar tijdelijke conclusies over wat op dit moment, onder deze omstandigheden, de meest belangrijke waarden zijn voor elke partij en hoe daar zo goed mogelijk rekening mee kan worden gehouden. Langs de weg van de dialoog worden oplossingen bedacht die voor alle betrokken partijen acceptabel zijn.

HOE ERVAREN MANAGERS EN LEIDINGGEVENDEN INTERCULTURELE COMMUNICATIE EN SAMENWERKING?

Om erachter te komen hoe communicatie en samenwerking binnen organisaties met medewerkers met verschillende culturele achtergronden wordt ervaren, gingen we in gesprek met managers en leidinggevenden van twaalf organisaties uit verschillende branches. Zij vertelden ons onder meer waar ze tegenaan lopen, wat positieve ervaringen zijn en wat een goede communicatie en samenwerking bevordert. Hieronder volgt een samenvatting van de antwoorden.

Waarom werken er bij u mensen met verschillende culturele achtergronden?

Voor de meeste geïnterviewden staat kwaliteit voorop: de juiste medewerker op de juiste plek. Bij internationaal georganiseerde bedrijven is het werken met verschillende nationaliteiten een vanzelfsprekendheid. Voor andere organisaties en bedrijven is het belangrijk om een personeelsbestand te hebben dat een afspiegeling is van hun doelgroep. Dat heeft ideële redenen, trekt ook specifieke klanten aan, maar is soms ook praktisch qua taal en cultuur. Bij de bedrijven die wij spraken uit de schoonmaakbranche, beveiliging en logistiek solliciteren vaker mensen met een andere culturele achtergrond en is diversiteit niet altijd een bewuste keuze.

Heeft uw organisatie een diversiteitsbeleid en wat houdt dat in?

De grotere organisaties die wij in ons onderzoek betrokken, hebben een diversiteitsbeleid en een functionaris die diversiteit en inclusie in het takenpakket

"Iedereen heeft een andere culturele achtergrond. Zet Amsterdammers maar eens naast Achterhoekers."

heeft. In de praktijk is dat beleid vooral gericht op werving & selectie en op bewustwording bij leidinggevenden van effecten van cultuurverschillen. Aanpassen van taalgebruik bij interne communicatie en het weglakken van namen op een sollicitatiebrief zijn daar voorbeelden van. Een aantal geïnterviewden gaf ook aan dat diversiteitsbeleid als papieren tijger niet werkt. Het is volgens hen vooral een kwestie van doen: vanuit voorbeeldgedrag cultuursensitiviteit bevorderen, persoonlijke aandacht geven vanuit leidinggevenden en consequent het gesprek aangaan.

Waar heeft u specifiek aandacht voor bij het aantrekken van medewerkers met een andere culturele achtergrond?

Bij het aantrekken van medewerkers met een andere culturele achtergrond kijken de geïnterviewden vooral of de kandidaat de juiste talenten en competenties heeft en past bij het bedrijf en de doelgroep. Soms is ook de beheersing van de Nederlandse taal een voorwaarde.

"Wij geloven in een cultuur waarin verschillen nodig en nuttig zijn. We verwachten niet dat iedereen zich precies hetzelfde gedraagt; het is belangrijk dat iedereen het gevoel heeft erbij te horen en zich welkom voelt."

Wat valt u op in de samenwerking tussen medewerkers met verschillende culturele achtergronden?

Als het grootste voordeel van culturele diversiteit wordt genoemd 'leren van elkaar' en meer begrip voor elkaar. Daardoor ontstaat een grotere tolerantie en blijken zaken ook op andere manieren opgelost en/of georganiseerd te kunnen worden. Dat vereist wel dat men elkaar ontmoet in het werk, met elkaar in gesprek gaat, verhalen deelt en accepteert dat er verschil-

"Verwachtingen matchen niet altijd en het eigen referentiekader is vaak leidend in de samenwerking."

len bestaan. Elkaars taal niet of onvoldoende spreken wordt als een van de meest belemmerende factoren van communicatie en samenwerking genoemd. Het kan onder meer leiden tot onbegrip en misverstanden. Ook kan onwetendheid of gebrek aan kennis over cultuurverschillen de onderlinge samenwerking belemmeren; het eigen referentiekader is dominant en men staat niet altijd open voor de ander.

Wat doet u om de interculturele samenwerking tussen medewerkers te bevorderen? En wat zijn daar de effecten van?

De meeste geïnterviewden geven aan dat er in hun organisatie of bedrijf geen formele aandacht is voor het bevorderen of stimuleren van de interculturele samenwerking. Wel wordt bij informele bijeenkomsten, zoals kerstdiner of nieuwjaarsbijeenkomst, aandacht besteedt aan de wereldkeuken of andere tradities. De manier van leiding geven

wordt volgens sommige geïnterviewden mede bepaald door de culturele achtergrond van een leidinggevende. Daarnaast geven ze aan dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het wel/niet bevorderen van cultuursensitiviteit. Door voorbeeldgedrag en persoonlijk aandacht geven aan eventuele issues of begeleiding van medewerkers met een andere culturele achtergrond, kan de leidinggevende van betekenis zijn voor een individuele medewerker en de onderlinge samenwerking. De geïnterviewden, die in dienst zijn van organisaties die onderwijs of hulp bieden aan (ex-)vluchtelingen, geven aan dat door middel van trainingen en intervisietrajecten wel veel aandacht wordt besteed aan de interculturele samenwerking.

"Hoe langer je samenwerkt, hoe meer men elkaar gaat begrijpen."

Zijn er initiatieven van medewerkers binnen uw organisatie die interculturele samenwerking bevorderen?

De meeste geïnterviewden geven aan dat bijvoorbeeld personeelsverenigingen en ondernemersraden nauwelijks aandacht besteden aan het interculturele aspect van de samenwerking.

Conclusie onderzoek

Op basis van bovenstaande kunnen we het volgende concluderen: culturele diversiteit leidt tot 'leren van elkaar' en onderling begrip, mits er voldoende ruimte is voor ontmoeting en gesprek. Als die ruimte er niet is of er is een taalbarrière en gebrek aan kennis over de cultuurverschillen, dan kan het leiden tot onbegrip en misverstanden. In de meeste ondervraagde organisaties lijkt er weinig tot geen formele aandacht te zijn voor het bevorderen of stimuleren van de interculturele samenwerking. Uit ervaring blijkt dat de manier van leiding geven een belangrijke rol speelt bij het stimuleren van cultuursensitiviteit en onderlinge samenwerking.

"De belangrijkste succesfactor zit in de persoonlijke aandacht door leidinggevendenden op locatie."

THEORIE OVER INTERCULTURELE COMMUNICATIE EN SAMENWERKING

We hebben nu een indruk hoe interculturele communicatie en samenwerking binnen bedrijven en organisaties wordt ervaren door leidinggevenden en managers en wat volgens hen de onderlinge samenwerking kan bevorderen. Wat kunnen we leren vanuit de theorie? We bestudeerden daarvoor de visie en tips van enkele deskundigen op het gebied van interculturele communicatie in relatie tot de dialoog.

Bekijk alles van twee kanten

David Pinto, hoogleraar interculturele communicatie, schrijver en oprichter van het Inter Cultureel Instituut (ICI) heeft onderzocht hoe je effectieve communicatie kunt bereiken tussen mensen waarvan de religieuze en/of culturele achtergrond verschillend is. In de eerste plaats dient hiervoor volgens Pinto te worden gekeken naar het dubbelzijdige perspectief (DP).

Daarmee bedoelt hij dat alle situaties van twee zijdes worden bekeken; zowel vanuit de **eigen** normen en waarden als vanuit de normen en waarden van **andere** personen. Als je begrijpt waarom of vanuit welke behoeften mensen uit andere culturen op een bepaalde manier handelen, zal er minder irritatie en meer begrip zijn. Dit kun je volgens Pinto in drie stappen bereiken:

1. Leren kennen van de eigen cultuurgebonden normen en waarden;
2. Leren kennen van de cultuurgebonden normen en waarden van de ander;
3. Leren omgaan met de verschillen.

Kijk niet alleen naar het topje van de ijsberg

David McClelland, een Amerikaans psycholoog, ontwikkelde het ijsbergmodel. Dit model laat zien dat ons zichtbare gedrag, onze vaardigheden en kennis, slechts het topje van de ijsberg is. Het grootste deel van wie we zijn is niet zichtbaar en zit net als bij een ijsberg onder water. Hier bevinden zich de onbewuste en onzichtbare overtuigingen, normen en waarden, eigenschappen en motieven van mensen. Hier zit vaak wat niet uitgesproken wordt, het denken en willen. Om elkaar beter te leren kennen is het van belang om ook onder de waterlijn te kijken. Dit gebeurt in onderling contact door het vragen, geven en ontvangen van feedback.

Pinto: "In dit model (De drie-stappen-methode) is vragen stellen essentieel. Niet veronderstellen, maar vragen stellen. Je zult verbaasd zijn over de antwoorden, omdat we vaak invullen voor een ander. Soms zijn de eerste twee stappen al voldoende om tot een oplossing te komen, maar soms is het ook nodig om grenzen te stellen. Begrijpen en accepteren zijn twee verschillende dingen."

Ben je bewust van je vooroordelen en neem de tijd om mensen te leren kennen

Neurowetenschappers van Harvard University hebben berekend dat slechts vijf procent van ons handelen bewust tot stand komt. Het meeste van wat we elke dag doen gebeurt bijna automatisch of onbewust. Om ons een weg te banen door de complexiteit van het moderne leven, vertrouwen we op een aantal mentale shortcuts (afsnijweggetjes). Die ons helpen om snel beslissingen te kunnen maken.

Veel van de mentale shortcuts die we hebben ontwikkeld in relatie tot andere mensen, zijn gebaseerd op persoonlijke eigenschappen. Geslacht, haar- en huidskleur, gewicht, fysieke en mentale capaciteiten; het zijn slechts enkele manieren waarop we categoriseren om mensen snel in te kunnen schatten. Het probleem is alleen dat deze shortcuts kunnen leiden tot verkeerde inschattingen, vooral als het gaat om de manier waarop we omgaan met andere mensen. Stereotypen leiden tot impliciete voorkeuren voor bepaalde mensen, en daarmee tot onbewuste vooroordelen.

Het is volgens de neurowetenschappers belangrijk ons daarvan bewust te zijn en de tijd te nemen om mensen te leren kennen die anders zijn; als je mensen eenmaal beter kent is je mening over hen meer gebaseerd op de realiteit.

Train en ontwikkel de onmisbare competenties

Uit wetenschappelijk onderzoek van *Prof. Dr. Jan Pieter van Oudenhoven* en *Prof. Dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee* blijkt dat een aantal competenties van belang zijn bij het effectief omgaan met mensen met andere achtergronden: culturele empathie, open mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit.

De twee laatste, emotionele stabiliteit en flexibiliteit zijn diep in een individu verankerd en moeilijk te ontwikkelen. De drie eerste daarentegen zijn goed te trainen en te ontwikkelen.

Culturele empathie

Het vermogen om je in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van mensen met een andere culturele achtergrond.

Openmindedness

Een open en onbevooroordeelde houding hebben ten opzichte van gedachten, gedragingen, waarden en normen van mensen uit andere culturen.

Sociaal initiatief

De neiging om je in interculturele situaties actief op te stellen en initiatief te nemen.

Conclusie

Op basis van de theorie en tips vanuit de praktijk concluderen we dat de dialoog, mits professioneel begeleid, een goed instrument is om de interculturele communicatie en samenwerking te versterken. De dialoog is een methodiek die medewerkers uitdaagt te luisteren, zich te verdiepen in de ander, oordelen uit te stellen, de tijd te nemen en te oefenen met competenties die nodig zijn in contact met mensen van andere culturen.

Tips vanuit de praktijk

We vroegen de managers en leidinggevendenden in ons onderzoek hoe de dialoog ingezet zou kunnen worden ter bevordering van interculturele samenwerking. Zij gaven ons de volgende aandachtspunten en adviezen mee:

- Hou het simpel.
- Samenwerken is een kwestie van doen; heb het over het dagelijkse werk. Daarin zit de herkenning en de noodzaak.
- Aandacht geven en de tijd nemen voor elkaar is in elke samenwerking belangrijk.
- Taal kan een barrière zijn.
- Heb aandacht voor de samenstelling van de dialoogtafel (niveauverschillen, cultuurverschillen, geloofsverschillen kunnen conflicteren. Anderzijds is een mix nodig om niet in theoretische situaties te blijven hangen).
- De kwaliteit van de dialoogleider is erg belangrijk. Het betreft complexe materie, de dialoogleider moet tot op bepaalde hoogte kennis hebben van cultuurverschillen, maar vooral de juiste verdiepende vragen weten te stellen.
- De dialoog kan een belangrijk instrument zijn in het kader van bewustwording; de leidinggevendenden is dan een goede doelgroep.

Een voorwaarde is echter wel dat de deelnemers aan de dialoog elkaars taal voldoende beheersen om elkaar goed te kunnen begrijpen. Als dat niet het geval is, dan kunnen andere vormen van dialoog, zoals de schilddialoog, de dansdialoog of bijvoorbeeld een integratiediner, een uitkomst bieden. Deze whitepaper beperkt zich echter tot de mondelinge dialoog.

DE KRACHT VAN DIALOOG BIJ INTERCULTURELE SAMENWERKING

Wanneer u de dialoog professioneel inzet in uw organisatie of bedrijf, dan leidt dat tot:

Verbinding

- mensen luisteren naar elkaar en inspireren elkaar
- door de dialoog ervaar je dat je meer met elkaar gemeen hebt dan dat je verschilt
- de dialoog stimuleert de teambuilding/teamspirit/groepsgevoel/cohesie
- de dialoog bevordert tolerantie, openheid en wederzijds respect

Inzicht en bewustwording

- de dialoog verruimt je blik op interculturele samenwerking
- na de dialoog zul je alerter zijn op culturele miscommunicatie en misverstanden herkennen
- de dialoog geeft inzicht in drijfveren en op handelen van je medewerker, je collega
- door de dialoog krijg je meer inzicht in jezelf en welke stappen je kunt zetten

Verbetering van kwaliteit en samenwerking

- dialoog leidt tot begrip en vandaaruit tot een betere afstemming tussen onderlinge behoeften
- dialoog leidt tot inzicht in de stappen die gezet moeten worden om samenwerking te optimaliseren
- met de dialoog wordt gewerkt aan draagvlak
- de opbrengst van de dialoog geeft input voor het samen vormgeven van het werk
- in dialoog ervaar je hoe cultuur gespreksvoering en samenwerking kan beïnvloeden

Vooruitgang en vernieuwing

- dialoog kan medewerkers in beweging zetten (individueel en/of samen)
- dialoog kan tot nieuwe ideeën en oplossingen leiden

Verbetering gespreksvaardigheden

- met de dialoog train je competenties als doorvragen, écht luisteren, oordelen uitstellen etc.
- in de dialoog leer je het goede gesprek te voeren
- in de dialoog leer je van elkaar

TOT SLOT

In deze whitepaper hebben wij u vanuit verschillende invalshoeken mee willen nemen in het belang van de dialoog, in het bijzonder in organisaties en bedrijven met medewerkers met verschillende culturele achtergronden.

De dialoog kan op verschillende manieren worden gevoerd. Om te kunnen spreken van een échte dialoog, moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan zodat wordt voorkomen dat het een vergadering, discussie, debat of gezellig gesprek wordt. De dialoogvorm die wij als De Dialoogleiders hanteleren is gebaseerd op de benadering vanuit Appreciative Inquiry (het waardierend onderzoek) en kent een vast concept:

- De dialoog duurt 2,5 uur en wordt gevoerd met zes tot maximaal acht deelnemers.
- Tijdens de dialoog worden vier fases doorlopen:
 1. bijzondere kennismaking;
 2. persoonlijke ervaringen delen;
 3. dromen/wensen/ambities delen;
 4. individuele en/of gezamenlijke acties bespreken.

- Een getrainde dialoogleider bewaakt de methodiek en de tijd, stimuleert deelnemers door te vragen, heeft aandacht voor non-verbale communicatie en ziet toe op het naleven van de basisgespreksregels die er onder meer voor moeten zorgen dat deelnemers écht naar elkaar luisteren, nieuwsgierig zijn naar de ander en elkaar met respect behandelen.

#ikgaindialoog!

Wij begonnen deze whitepaper met een anekdote van IC-hoofd Diederik Gommers en Famke Louise over #ikdoenietmeermee. Graag introduceren wij een nieuwe hashtag: #ikgaindialoog! Doet u mee?

Deze whitepaper is samengesteld door: De Dialoogleiders



Leonie Boeyen
leonie@noviacommunicatie.nl
06 52 373 956



Amina Sebbar
info@prinor.nl
06 48 409 221



Dagmar Matthijssen
dagmar@noviacommunicatie.nl
06 51 689 590



Nicky Vievermans
nicky@wiebenick.nl
06 19 405 511

www.dedialoogleiders.nl

Onze inspiratiebronnen

- *Gemma Schoot*, Een dialoog kan grote problemen oplossen, helaas zijn we er niet zo goed in, Adformatie, 30 januari 2020, (www.adformatie.nl/effektiviteit/een-goed-gesprek-lost-problemen-op-toch-mislukt-dat-vaak)
- *Noelle Aarts*, Hoe los je een conflict op met een dialoog?, Universiteit van Nederland (www.universiteitvannederland.nl/college/hoe-los-je-een-conflict-op-met-een-dialoog)
- *Betteke van Ruler*, Dit zijn de 7 regels voor een geslaagde dialoog, 16 november 2015 (www.adformatie.nl/programmatisch/dit-zijn-de-7-regels-voor-een-geslaagde-dialoog).
- *Leo Molenaar*, Het belang van interculturele communicatie (www.ici.co.nl/het-belang-van-interculturele-communicatie/)
- www.intercultureelcontact.nl
- *Elonka Soros*, Vooroordelen (intercultureelcontact.nl/index.php/topic/vooroordelen/)
- Onze ervaringen aan de dialoogtafels van Venray in Dialoog en de dialoogtafels die wij hebben mogen leiden als professioneel dialoogleider namens De Dialoogleiders.
- De gesprekken met directeuren, managers en leidinggevenden van de volgende bedrijven en organisaties:

ACS Cleaning

Basisschool De Krokodaris

CSUv

Kusters scholing & training

Prodigi

Secutor Security

Stichting Vluchtelingenwerk Oost-Nederland

Vistaprint

Wonen Limburg

Xerox Manufacturing

XPO Logistics

YOIN

