

PAUL STAMSNIJDER

VAN DEBAT NAAR DIALOOG

WAARDEREND COMMUNICEREN
IN TIJDEN VAN POLARISATIE



Boom

PAUL STAMSNIJDER

VAN DEBAT NAAR DIALOOG

**WAARDEREND COMMUNICEREN
IN TIJDEN VAN POLARISATIE**

Boom

INHOUD

Check-in: is waarderend communiceren iets voor jou?	9
Voorwoord: een waarschuwing vooraf	13
Inleiding: voor wie dit boek van pas komt	17

DEEL I: WAAROM KANTELEN ZO NODIG IS	23
Inleiding	25

1 Hoe ontmenselijking het gesprek vergiftigt	27
1.1 Het gaat niet meer om de vrije, maar om de juiste mening	27
1.2 De opkomst van het wij-zijdenken	30
1.3 Het probleem: we luisteren autobiografisch	34
1.4 Beter communiceren over hoe we communiceren	36
1.5 De vijf stappen van waarderend communiceren	37
1.6 Van gelijk hebben naar gelijkwaardig zijn	41
1.7 Luister zonder oordeel, zet relatie boven inhoud	43
1.8 De gepaste inzet van debat en dialoog	45
1.9 Van afrekencultuur naar aanspreekcultuur	47
1.10 Wat betekent dit voor jou?	49
<i>Kanteltip: Van normeren naar waarden</i>	51

2 Het gesprek is het verhaal	53
2.1 Dialoog waar mogelijk, debat waar nodig	53
2.2 De wortels van debat en dialoog	54
2.3 Een beschouwing van debat en dialoog	57
2.4 Het debat als motor van vooruitgang	58
2.5 Debat: op zoek naar de waarheid	60
2.6 De kanteling van waarheid naar wijsheid	62
2.7 Van verdedigen naar verkennen	64
2.8 De combinatie van debat en dialoog	66
2.9 'Zoek het gemeenschappelijke in wat nu nog verschillend lijkt'	67
<i>Kanteltip: Van eigen gelijk naar gedeeld geluk</i>	69

3	De strijd om de snelle antwoorden	71
3.1	De mens achter de mening	71
3.2	Als het niet meer om de inhoud gaat	72
3.3	Een persoonlijke herinnering	75
3.4	Opeens werd iedereen communicator	77
3.5	Zonder verhaal heb je niets te vertellen	80
3.6	De grenzen van het eigen gelijk	82
3.7	'Het probleem is dat wij hén niet begrijpen'	84
3.8	Het begint met erkenning	86
3.9	De weg terug naar elkaar	88
3.10	Van het laatste woord naar de eerste vraag	90
	<i>Kantel tip: Van bedekken naar betrekken</i>	91

DEEL II: WAT KANTELEN IS	93
Inleiding	95

4	Tijd voor de trage vragen	97
4.1	Ruimte voor twijfel	97
4.2	De rode draad: van zenden naar luisteren	99
4.3	Van gesloten naar open	101
4.4	Muren worden grenzen	104
4.5	De kern van de dialoog: het verschil maakt het verschil	105
4.6	Schaduwwerk: de moed om naar binnen te kijken	107
4.7	De kracht van trage vragen	108
4.8	In een goed gesprek hoor je de ander luisteren	110
4.9	Turn and face the change	112
4.10	Kantelen doe je stap voor stap	114
	<i>Kantel tip: Van probleem naar opgave</i>	116

5	De ander is een van ons	119
5.1	'Mijn haat krijgen jullie niet'	119
5.2	Verkeerd gedaan, verkeerd gedaan of verkeerd verstaan	120
5.3	Hoe je leert liefdevol te begrenzen	122
5.4	Weiger de ander tot vijand te maken	124
5.5	Hoe organisaties leren luisteren	125
5.6	Ruimte voor de ander	127
5.7	Waarderend communiceren in de praktijk: checkvragen	130

5.8	Houd het gesprek gaande	132
5.9	Ruimte voor de twijfel	134
	<i>Kanteltip: Van beschuldiging naar ontschuldiging</i>	135
6	Op zoek naar de tussenruimte	137
6.1	Wat onzichtbaar is	137
6.2	De nieuwe verhoudingen: de zekerweters tegenover de zoekers	140
6.3	We horen elkaar wel, maar verstaan elkaar niet	143
6.4	Luisteren kunnen we leren	145
6.5	Waarderend communiceren begint met het zoeken van de stilte	147
6.6	De kracht van tegenbinding	148
6.7	Het midden is breder dan menigeen denkt	150
6.8	Van een groter ik naar een breder wij	152
	<i>Kanteltip: Van empathie naar compassie</i>	154
	 DEEL III: WAAR KANTELEN BEGINT	157
	Inleiding	159
7	Op zoek naar het derde perspectief	161
7.1	De stip aan de horizon	161
7.2	Ruimte voor verschil	162
7.3	Van verlies naar verlangen	165
7.4	Luister naar wat er niet wordt gezegd	168
7.5	Erken het gebrek in het gesprek	169
7.6	De kanteling in ons denken	172
7.7	Kantelkracht: van wij-zij naar zij-aan-zij	175
7.8	Het afwegingskader: kies de dialoog, tenzij	176
	<i>Kanteltip: Van de flanken naar het midden</i>	180
8	Kies de taal van de hoop	181
8.1	Van afstand naar nabijheid	181
8.2	De ander als mens blijven zien	183
8.3	Van onderhandeling naar onderzoek	185
8.4	Van woorden naar daden	186
8.5	Kantelen in de praktijk: de gesprekstechnieken	189

8.6	Hoe communicatie kan verbinden in plaats van verdelen	190
8.7	De kanteling van debattaal naar dialoogtaal	193
8.8	Voorbeelden van debattaal en dialoogtaal	196
	<i>Kanteltip: Van een groter ik naar een breder wij</i>	199
9	Ruimte voor de menselijke maat	201
9.1	Het begint met echte aandacht	201
9.2	We hebben niet te weinig communicatie, maar te weinig contact	202
9.3	Ont-moeten is een werkwoord	204
9.4	Van routine naar ritueel	206
9.5	Van aannemen naar doorvragen	207
9.6	Van feedback naar feedforward	210
9.7	Twijfel is het teken dat je bereid bent om iets te leren	212
	<i>Kanteltip: Van dumbing down naar smarting up</i>	214
	Woord van dank	219
	Over de auteur	220
	Verder lezen	221

CHECK-IN: IS WAARDEREND COMMUNICEREN IETS VOOR JOU?

Waarderend communiceren in tijden van polarisatie betekent: stoppen met alleen maar oordelen, corrigeren en overtuigen (normeren) en beginnen met onderzoeken, begrijpen en verbinden (waarderen). Het is de verschuiving van ‘Wat kan ik winnen?’ naar ‘Wat kunnen we samen ontdekken?’ De kern is dat je niet het probleem als vertrekpunt neemt, maar de gezamenlijke opgave. De uitdaging is in het gesprek niet te zoeken naar het versimpelen van standpunten (*dumbing down*), maar juist naar het creëren van ruimte voor nuance (*smarting up*).

De kracht van waarderend communiceren ligt niet in het vasthouden aan regels, systemen of externe druk, maar in het werken vanuit betekenis – vanuit echt contact met mensen, het gezamenlijke doel aan tafel en de waarden die je samen wilt waarmaken. Dat vraagt om het loslaten van krampachtig, controlerend gedrag en het debat om het eigen gelijk, en juist om de keuze voor ontmoeting, waardering en dankbaarheid. Door steeds terug te keren naar de gedeelde intenties, voorkom je dat gesprekken verzanden in een machtsstrijd en creëer je meer ruimte voor positieve invloed.

Wie deze *kanteling* maakt, beheerst controverses beter, voorkomt escalatie en blijft weg van complotdenken. Uit de praktijk blijkt het effect: de richting waarin een groep mensen of een organisatie zich ontwikkelt, wordt nu eenmaal bepaald door de mate waarin verschil de ruimte krijgt.

Maar hoe je dat doet, is makkelijker gezegd dan gedaan. Iedereen vindt het fijn om gelijk te krijgen, want erkenning krijgen voelt veilig. Het kost inspanning om je eigen overtuigingen opzij te zetten en echt nieuwsgierig te zijn naar de ander. Daarbij triggert polarisatie vaak emoties als boosheid, onmacht en frustratie. Daardoor schieten

we sneller in verdedigen, aanvallen of normeren, in plaats van dat we luisteren, twijfelen of waarderen. Juist daarom vraagt waarderend communiceren moed, zelfreflectie en oefening. Als je daarnaar op zoek bent, is waarderend communiceren iets voor jou.

Hieronder schets ik tien symptomen van al dan niet dreigende polarisatie. Het zijn signalen waaruit je kunt afleiden dat het tijd is om in te zetten op waarderend communiceren. Als je deze symptomen herkent, is het tijd om de slag te maken van oordelen naar onderzoeken. Of je daaraan toe bent, stel je vast met de volgende test:

- Geef 1 punt als je het symptoom herkent. Heb je 0 punten? Dan is dit boek wellicht niet voor jou.
- Heb je 1-5 punten? Dan helpt dit boek je kantelen.
- Heb je meer dan 5 punten? Dan móét je kantelen – en wel per direct.

Ken de punten toe op basis van onderstaand overzicht.

Checklist: een aantal symptomen van polarisatie

#	Symptoom	Omschrijving	Achterliggende oorzaak	Kanteling
1	Wij-zijdenken	Het gaat niet meer over wat er speelt, maar over wie gelijk heeft. Mensen vormen kampen.	Gebrek aan vertrouwen	<i>Van standpunt naar startpunt:</i> stel open vragen, zoek samen naar de gedeelde waarden.
2	Struisvogelgedrag	De leiding houdt zich stil, uit angst voor reacties: geruchten en nepnieuws vullen het gat.	Vrees voor confrontatie, onvoldoende communicatiestructuur	<i>Van ontkennen naar onderzoeken:</i> benoem de dilemma's die er zijn, verken de verschillende zienswijzen.
3	Praten over elkaar	Een luidruchtige minderheid domineert het gesprek, geen ruimte voor het eigen gelijk, steeds meer olie op het vuur, roddels nemen toe.	Gebrek aan gezamenlijke visie	<i>Van tegenover elkaar naar met elkaar:</i> zoek gezamenlijk contact, gebruik gespreksregels, stimuleer luisteren vóór reageren.

4	Incidentenpolitiek	Reacties op gevoelige kwesties zijn ad-hoc en emotioneel, focus op korte termijn.	Geen communicatiestrategie	<i>Van brandjes blussen naar bouwen aan bedding:</i> maak verschillende scenario's, wees voorbereid op onvoorziene omstandigheden.
5	Jamaar-denken	Onzekerheid over hoe te reageren op negatieve framing, waardoor speculatie ontstaat.	Angst om negatieve aandacht te vergroten, gebrek aan communicatieve vaardigheden	<i>Van ja maar naar ja en:</i> erken de kern van de kritiek, voeg eigen perspectief toe, blijf feitelijk en nuancerend.
6	Negatieve spiraal	Mensen nemen besluiten op basis van meningen, niet op basis van de inhoud. De spanning loopt op.	Angst om positie te kiezen	<i>Van weerstand naar waardering:</i> kies een duidelijke kernboodschap, benoem positieve intenties van beide kanten.
7	Stigmatisering	Groepen worden in hokjes geplaatst: vooroordelen.	Onvoldoende compassie en inlevingsvermogen	<i>Van ontkennen naar erkennen:</i> benoem en corrigeer karikaturen, vraag naar persoonlijke verhalen.
8	Juridisering	Te veel handelen volgens de regels leidt tot reputatieschade.	Te veel focus op formele naleving: het contract gaat boven het contact	<i>Van juridische naar relationele werkelijkheid:</i> gebruik gewonemensentaal.
9	Vertraging (<i>lame duck-effect</i>)	Pas reageren op reputatieschade als het probleem zichtbaar wordt.	Verwaarlozing van relaties, blinde vlekken: signalen worden niet gezien	<i>Van reactief naar proactief:</i> monitor sentimenten vroeg, onderhoud sleutelrelaties, deel zorgen.
10	Discussie over <i>wokeness</i>	Maatschappelijke waarden verschuiven, terwijl mensen oude normen blijven hanteren.	Weerstand tegen verandering	<i>Van verdedigen naar samen leren:</i> organiseer ontmoetingen met diverse perspectieven.

De uitslag:

- 0 punten: je herkent geen spanning.
- 1-5 punten: wellicht is dit boek niet je eerste prioriteit.
- 6-10 punten: het is nu tijd om het roer om te gooien: kantel van debat naar dialoog en terug, indien nodig.

Als deze symptomen je bekend zijn, is het tijd voor verandering. *Van debat naar dialoog* helpt je stap voor stap te schakelen van oordelen naar onderzoeken. Want wie alleen strijdt om het laatste woord, sluit het gesprek af. Wie begint met de eerste vraag, opent het gesprek en schept ruimte voor een gedeeld perspectief.

VOORWOORD: EEN WAAR- SCHUWING VOORAF

We leven in een kanteltijd. Verschuivingen voltrekken zich niet meer langzaam, maar komen plots en scherp aan de oppervlakte. Dat roept spanningen op in de samenleving: kwesties rond AI, gender, migratie, klimaat, vleesconsumptie, toeslagen, identiteit en geopolitiek worden razendsnel tot strijdpunten gemaakt. Het gesprek in de samenleving verhardt daardoor zichtbaar: *polarisatie* dringt door in politiek en media, maar ook in onze onderlinge relaties. Steeds vaker lijkt het debat gevangen in zwart-witstellingen, alsof nuance geen plaats meer heeft. Het lijkt wel alsof we steeds meer praten en steeds minder naar elkaar luisteren. Mede onder de invloed van sociale media worden gesprekken steeds oppervlakkiger, missen we signalen en raken we bij elkaar uit beeld. Het is een wrange paradox. Door deze vereenvoudiging (*dumbing down*) verschuiven gesprekken naar het uitvergroten van verschillen en het verharden van standpunten, wat de polarisatie alleen maar aanwakkert en verdieping onmogelijk maakt.

Precies daarom groeit het verlangen naar een andere benadering: bewuster omgaan met elkaar, niet met een focus op macht of het afdwingen van het eigen gelijk, maar door positieve invloed te zoeken. Niet voor niets klinkt op zoveel plekken de roep om verbinding – voorbij het *grotere ik*, naar een *breder wij*. Daar kun je komen door het verschil te omarmen, ook als het schuurt. Na een periode van ‘wij’ en ‘ik’ zijn we als samenleving op zoek naar een tijd van ‘ons’. En dan kom je terecht bij het fenomeen ‘waardierend communiceren’. In de kern gaat het over *smarting up*: het gesprek slimmer maken door ruimte te geven aan nuance, twijfel en meervoudige perspectieven, wat leidt tot diepere verbinding en gezamenlijke groei.

In 2017 publiceerden Guido Rijnja en Els van der Pool hun essay *Halte ongemak. Waardierend communiceren maakt het verschil*. Hun idee was verrassend eenvoudig: omarm het ongemak in communicatie in plaats van het weg te redeneren. Waar de menselijke reflex zo vaak

is om frictie te vermijden, toonden zij dat juist in die spanning de kans ligt tot verdieping. Verschil is geen hinder, maar juist een binder, stelden ze fijnzinnig. Hun taal gaf betekenis aan wat ik tot dan toe slechts intuïtief aanvoelde in mijn eigen werk: dat echt luisteren méér vraagt dan standpunten uitwisselen.

Waarderend communiceren is actiever dan wat je ‘waarderende communicatie’ zou kunnen noemen. Het is een werkwoord. Het draait daarbij niet enkel om wát je zegt, maar vooral om hóé je het zegt. Het vraagt moed om dogma’s los te laten, lastige dilemma’s te delen en het ongemak uit te houden. Het is geen handeling, maar een houding waarin de relatie en de kwaliteit van het contact centraal staan. Juist als we investeren in die verbinding, ontstaat ruimte om de inhoud op een vruchtbaardere manier te bespreken. Het gesprek gaat dan niet meer om winnen of verliezen, maar om verwonderen, begrijpen en verdiepen. Niet vanuit kramp, maar vanuit kracht.

Koning Willem-Alexander schetste dit treffend in zijn kersttoespraak van 2024: ‘Communiceren hoeft niet altijd via mobieltje, muis of megafon. Als je aan mensen vraagt wat ze positief waarderen in een ander, dan hoor je nooit: “hij heeft zo’n fantastische eigen mening”. Je hoort dan heel ándere dingen. “Hij staat altijd voor me klaar.” “Hij begrijpt me zo goed.” Of: “Zij kan zo goed luisteren.” In die aandacht voor elkaar schuilt ons vermogen om iets van de pijn van anderen – en daarmee van onszelf – te verlichten.’ Hoe we ons beter tot elkaar leren verhouden, is de kern van waarderend communiceren.

In de praktijk krijgt deze aanpak vorm via een ontwikkelgerichte benadering: niet fixeren op het probleem, maar bewust zoeken naar de verborgen oplossingen die er al zijn. In plaats van het gesprek te benaderen vanuit het verlangen gelijk te hebben of antwoorden te geven (weten), kies je ervoor om open vragen te stellen, te vertragen en samen met anderen betekenis te verkennen (leren). Waarderend communiceren is niet het overtuigen van de ander, maar de zoektocht naar het gezamenlijke doel: het derde perspectief.

In deze gepolariseerde tijd is communicatie niet langer instrumenteel, maar existentieel. Daarom hoop ik dat dit boek niet alleen gelezen wordt, maar ook in de praktijk gebracht. Dat vraagt oefening, vallen en opstaan, en vooral de bereidheid om jezelf in het gesprek mee te nemen. Want waarderend communiceren begint niet bij de ander, maar bij onszelf: de keuze om verschillen niet als bedreiging, maar als verrijking te zien.

Polarisatie is nooit alleen een kracht van buitenaf, maar ook het resultaat van onze eigen cirkelredeneringen. Waarderend communiceren nodigt daarom uit tot bewust vertragen: vragen stellen die niet direct een antwoord eisen, maar contact creëren. Niet ondanks, maar dankzij het verschil ontstaat echte ontmoeting. Het vraagt om te blijven, ook als het spannend wordt, en niet weg te lopen wanneer frictie voelbaar is. Zo maak je de slag van verdelen naar helen: je stapt uit de negatieve spiraal die polarisatie heet en creëert wat ik in dit boek een *virtuoze cirkel* noem – het medicijn tegen polarisatie. Door verschil te waarderen, kies je voor een positieve, circulaire beweging in gesprekken, waarin verschil niet verdeelt, maar verrijkt.

De vijf vuistregels die ik in dit boek aanreik, vormen daarbij een praktisch kompas:

1. Stel je oordeel uit en kies voor trage vragen.
2. Stap uit je eigen gelijk en zoek een derde perspectief.
3. Wees bewust in je keuze voor debat of dialoog.
4. Geef ruimte achter de komma en deel gezamenlijk succes.
5. Blijf aan tafel, ook als het lastig wordt.

Deze vuistregels zijn geen lineair stappenplan, maar principes die telkens opnieuw met elkaar meebewegen in een voortdurende cyclus. Dit is geen boek om snel door te lezen of zomaar weg te leggen. Het is een noodzakelijke gids die je steeds opnieuw moet raadplegen wanneer conflicten oplaaien en polarisatie dreigt. Polarisatie begint bij onszelf, en zonder de moed om onze eigen overtuigingen los te laten, verliezen we het vermogen om verbinding te maken. Blijf je vasthouden aan het wij-zijdenken, dan zit je gevangen in een vicieuze cirkel die oprecht contact uiteindelijk onmogelijk maakt.

Dit boek dwingt je te erkennen dat we allemaal anders denken en dat we elkaar nooit volledig zullen begrijpen. Verschil is geen probleem dat je moet negeren of uit de weg moet gaan, maar een bron van confrontatie en groei. Wie weigert te luisteren zonder oordeel of correctie, verzaakt de enige weg naar werkelijk contact. In een tijd waarin conflict onvermijdelijk is, is het levensgevaarlijk om verschil te vermijden.

Wie de weg van waardierend communiceren kiest, gaat niet voor de negatieve spiraal, maar voor een virtuoze cirkel waarin verschil de bron wordt van echte vooruitgang. Het beste antwoord op polarisatie ligt niet in dumbing down, maar in smarting up door het cultiveren van meervoudige partijdigheid. Zo leert dit boek je botsingen productief te maken en het verschil op te zoeken. Niet als bedreiging, maar als onmisbare zuurstof voor elk samenzijn. Het gelijk van de een is niet automatisch het ongelijk van de ander.

Veel leesplezier gewenst!

Paul Stamsnijder, oktober 2025

INLEIDING: VOOR WIE DIT BOEK VAN PAS KOMT

Dit boek is bedoeld voor iedereen die voelt dat communicatie de kern is van goed samenwerken. Ik heb het niet alleen geschreven voor communicatieprofessionals, maar juist ook voor mensen die elke dag de balans zoeken tussen verschillende belangen: bestuurders, leidinggevers, CEO's, politici, burgemeesters, diplomaten, rechters, managers, advocaten, zorgverleners, mediators, docenten, therapeuten, marketeers, onderhandelaars, officieren van justitie, adviseurs, verkopers, trainers, coaches en ouders, kortom: voor iedereen die weet dat echte vooruitgang pas begint bij echte ontmoeting.

In veel beroepen is communicatie een onmisbare vaardigheid. Je kunt nog zo goed zijn in je eigen vakgebied, uiteindelijk hangt je succes vaak af van hoe je naar anderen luistert, met anderen praat, hoe je samenwerkt. Communicatie is geen bijzaak meer, maar een belangrijk middel om kennis, houding en gedrag te beïnvloeden en samenwerking mogelijk te maken. Uit onderzoek van Harvard Business Publishing uit 2024 blijkt dat leiders op alle niveaus effectieve communicatie zien als een van de belangrijkste vaardigheden voor succes in een steeds complexere wereld: 77 procent van de senior leiders en 75 procent van de managers noemt het als topprioriteit.

Naast hun gewone werk zijn veel mensen voortdurend bezig met informatie delen, belangen afstemmen, onderhandelen, grenzen aangeven en draagvlak creëren. Voor steeds meer mensen is communicatie dan ook een 'tweede beroep' te noemen. Het is niet meer genoeg om alleen inhoudelijk sterk te zijn. Je moet ook belangen kunnen overstijgen, bruggen bouwen en tot verbinding komen. Dat maakt waarderend communiceren relevant voor iedereen die met anderen werkt – omdat wij ons leven ordenen in de vorm van gesprekken.

Precies daarom is waarderend communiceren een uitdaging voor iedereen, in ieder beroep, elke dag opnieuw. Of je nu lesgeeft, leidinggeeft, zorg verleent, onderhandelt of simpelweg samenleeft – de manier waarop je met anderen communiceert, maakt het verschil tussen misverstand en samenwerking, tussen conflict en vooruitgang. Als we meer ruimte geven aan het gesprek in de samenleving, maken we van een ikje weer een wij.

Leeswijzer: het waarom, wat en hoe van waarderend communiceren

We leven in een tijd waarin gesprekken vaak vastlopen in een vicieuze cirkel van snelle antwoorden. Polarisatie versterkt het *wij-zijdenken*: standpunten verharderen, nuances verdwijnen en de ruimte om elkaar werkelijk te verstaan wordt steeds kleiner. Waar debat meestal draait om gelijk krijgen, hebben we juist behoefte aan de moed om bij de eerste vraag te blijven. Deze omslag vraagt niet om meer controle, maar om meer contact; niet om macht, maar om invloed.

Toch hoeft het daar niet bij te blijven. Waar snelle antwoorden muren optrekken, kunnen *trage vragen* deuren openen. Door te onderzoeken in plaats van direct te oordelen, komt er ruimte om voorbij posities te kijken en zicht te krijgen op zorgen en drijfveren die anders onuitsproken blijven. Zo kan de neerwaartse spiraal van polarisatie kantelen naar wat ik een ‘virtuoze cirkel’ noem: een opwaartse beweging waarin luisteren vooruitgang weer mogelijk maakt. Precies daarom heb ik dit boek geschreven. Ik wil laten zien dat de wereld beter wordt, als we meer ruimte geven aan de twijfel. Waarderend communiceren maakt het verschil. Alleen als we de mens achter de mening zien, groeit debat uit tot dialoog. Hoe dat precies werkt, verken ik in drie delen:

Deel I – waarom kantelen zo nodig is

Het eerste deel gaat over de verschuiving van *debat* naar *dialoog*, van macht naar invloed, van een groter ik naar een breder wij. Alleen door twijfel toe te laten, maken we de omslag die nodig is voor echt contact. Het draait om het bewust doorbreken van de vicieuze cirkel

van polarisatie en ruimte maken voor een gesprek dat verbindend werkt. In plaats van snelle oordelen vraagt deze tijd om vertragen en trage vragen stellen, zodat niet het eigen gelijk maar wederzijds begrip centraal komt te staan.

Deel II – wat kantelen is

In het tweede deel staan we uitgebreider stil bij de beweging van *oor-delen* naar *onderzoeken*. Het gaat niet om het overtuigen van de ander – *I want to fix you*: ik wil jou veranderen – maar het verstaan van wat er achter diens woorden of gedrag schuilgaat – *I want to understand*: ik wil jou begrijpen. Debat is erop gericht te winnen; dialoog richt zich op vragen stellen, luisteren en samen zoeken naar een nieuw perspectief. Iedere kleine verschuiving in houding – een open vraag, erkenning geven, de ander werkelijk zien – versterkt de relatie en nodigt de ander uit om hetzelfde te doen. Zo groeit de kans dat verschil niet langer als bedreiging wordt ervaren, maar als bron van verbinding, creativiteit en gezamenlijke vooruitgang.

Iedereen die weleens een goed gesprek voerde, weet hoe anders dat voelt. Misschien herken je het: we luisteren vaak met halve aandacht, vooral wachtend tot we zelf weer kunnen spreken. Zo verwordt communicatie tot twee stemmen die elkaar wel raken maar niet werkelijk ontmoeten. Daartegenover staat de ervaring dat iemand jou helemaal hoorde – zonder haast, zonder oordeel, zonder onderbreking. Juist in die rust durf je meer te vertellen, misschien zelfs iets wat je normaliter inslikt. Zulke momenten veranderen de toon van het gesprek: muren vallen weg, bruggen ontstaan. In de stilte ontstaat het begrip.

Deel III – waar kantelen begint

Het derde deel gaat over de kracht van de volhouder: afspraken nakomen, ongemak bespreken, verantwoordelijkheid nemen. Duurzame verbinding vraagt onderhoud en begint bij jezelf. Zelfonderzoek opent de ruimte om de ander werkelijk te verstaan. In waardierend communiceren gaat het steeds om komma's, niet om punten.

Dit boek is in het bijzonder bedoeld voor *zoekers*: mensen die verschillen niet zien als een bedreiging, maar als een uitnodiging tot ontdekking. Waar *zekerwetters* zich ingraven in hun gelijk, durven zoekers

de onzekerheid van nuance en meerstemmigheid te verdragen. Voor hen biedt waarderend communiceren taal, richting en houvast. Het nodigt uit tot een samenleving die minder draait om macht en overtuigen, en meer om invloed en ontmoeten; minder om controle en meer om contact. Uiteindelijk maken we elkaar niet groter door harder te praten, maar door onszelf bescheidener op te stellen. Juist in die bescheidenheid ontstaat de ruimte waarin de ander werkelijk kan verschijnen – en we elkaar groter maken door samen te groeien. Wie deze weg durft te gaan, draagt bij aan een samenleving die minder draait om overtuigen en meer om ontmoeten.

Naast de theorie over waarderend communiceren, staan in dit boek tientallen praktijkvoorbeelden. Die lopen uiteen van de politiek (van Donald Trump tot Mark Rutte) tot de overheid en de semi-publieke sector (zoals de Nationale Ombudsman, de NPO, de politie en gemeenten als Amsterdam, Arnhem, Den Haag en Rotterdam). Ook het bedrijfsleven komt ruimschoots aan bod (onder andere Ben & Jerry's, Facebook/Meta, IKEA en Tata Steel), net als maatschappelijke organisaties (onder andere Kick Out Zwarte Piet en het Slavernijmuseum). Zo laat ik stap voor stap zien hoe waarderend communiceren in de praktijk werkt, en welke lessen iedereen daaruit kan trekken.

Tevens vind je diverse oefeningen om te trainen hoe je hier in de praktijk mee omgaat. Zorg dat je dit boek altijd binnen handbereik hebt als je ontmoetingen beter wilt voorbereiden en geef het als geschenk aan mensen die moeite hebben met lastige gesprekken.

Ik wens je veel *twijfelmoed* om met waarderend communiceren aan de slag te gaan.

'Niet oordelen, maar je oor delen', stelde cabaretier David van Roosmalen in maart 2024 in de podcast *Ook Vet Gezellig*. Hij benadrukt het belang van meer begrip tonen in gesprekken, een oproep tot luisteren in plaats van voortijdig oordelen.

Startoefening: van het laatste woord naar de eerste vraag

Voordat je dit boek verder leest, nodig ik je uit om stil te staan bij je eigen aanpak. Waarderend communiceren begint namelijk niet bij de ander, maar bij jezelf: bij de keuze om een gesprek open te maken in plaats van af te sluiten.

Oefening

1. *Kies een situatie* waarin een spannend onderwerp speelt. Je vreest dat je gesprekspartner in het eigen gelijk blijft hangen en je wilt zelf de brug slaan.
2. *Noteer drie punten* die je positief stemmen. Denk aan kansen, kwaliteiten, gedeelde waarden of de bereidheid tot luisteren.
3. *Schrijf twee punten op* waar je je zorgen over maakt. Benoem twijfels, risico's of patronen die het contact kwetsbaar maken.
4. *Formuleer vervolgens één open vraag* die je aan de ander zou kunnen stellen en waarmee je het gesprek opent.

Voorbeeldvragen:

1. Wat wil jij samen onderzoeken in dit gesprek?
2. Waar liggen volgens jou de belangrijkste dilemma's?
3. Welke blinde vlekken zie jij in de gesprekken over dit onderwerp?
4. Wat vind jij het belangrijkste vraagstuk om nu samen te verkennen?

Deze vragen nodigen uit tot het delen van perspectieven, zonder direct te oordelen of partij te kiezen.

Waarom dit helpt

Door hoop en ongemak naast elkaar te zetten, ontstaat een eerlijk en volledig beeld. Hoe meer we ons richten op onze eigen waarheid, hoe minder oog we hebben voor de gedeelde werkelijkheid. Het formuleren van een eerste vraag maakt de stap van denken naar doen. Daarmee kies je voor dialoog: van standpunt naar startpunt, van eigen gelijk naar gedeeld begrip.

DEEL I: WAAROM KANTELEN ZO NODIG IS



INLEIDING

We leven in een *kanteltijd*, waarin oude zekerheden verdwijnen en de samenleving een kritische gesprekspartner is geworden. Polarisation is overal voelbaar: het gesprek in de samenleving draait meer dan ooit om tegenstellingen en zichtbaarheid, en er lijkt steeds minder aandacht voor oorzaken of echte oplossingen.

In dit hoofdstuk introduceer ik de actuele uitdagingen. Er is iets fundamenteels veranderd in de samenleving. Er is een nieuwe tweedeling ontstaan: vroeger waren de scheidslijnen links tegenover rechts, conservatief tegenover progressief of liberalisme tegenover conservatisme. Nu staat antidemocratisch tegenover democratisch: de flanken tegenover het midden, de zekerweters tegenover de zoekers.

In een samenleving waarin het wij-zijdenken toeneemt en mensen zoeken naar nieuwe normen, gaat het meer dan ooit om het vermogen om *het verschil* te waarderen. Het tweede hoofdstuk verdiept dit door het onderscheid tussen debat (het domein van de zekerweters) en dialoog (het domein van de zoekers) te belichten. Hoofdstuk 3 zoomt in op de strijd om snelle antwoorden en het verdwijnen van nuance, mede aangejaagd door populisme en (sociale) media.

Zo wordt duidelijk hoe polarisation overal voelbaar is – van het nieuws tot aan de keukentafel – en waarom het belangrijk is om ruimte voor het verschil te maken.

Warming-up: stel je oordeel uit

Als je persoonlijk waardierend wilt communiceren, helpt het om bewust te vertragen met (ver)oordelen. Een minioefening:

Mini-oefening

Stap 1 – luister open

Kies één gesprek waarin je je vandaag opstelt als onderzoeker. Stel minstens één nieuwsgierige, open vraag zonder er zelf iets van te vinden.

Stap 2 – neutraliseer

Schrijf na afloop in één neutrale zin op wat de ander heeft gezegd, zonder oordeel of interpretatie.

Stap 3 – zoek de overeenkomst

Vraag jezelf daarna: wat hebben wij wel gemeen, ongeacht ons verschil? Noteer dit in een kort zinnetje.

Resultaat: door slechts drie kleine stappen te zetten, ontdek je hoe het uitstellen van je oordeel meer verbinding geeft, zelfs als een conflict op de loer ligt. Niet oordelen, maar je oor delen dus.

HOE ONTMENSELIJKING HET GESPREK VERGIFTIGT

‘Polarisatie is voor beginners. Een scherp debat voeren, met respect voor de ander én oog voor de verschillen, is voor gevorderden. Sta daar open voor. Als je de richting van Nederland wil aangeven, moet je met elkaar in gesprek gaan. Daar gaat het momenteel helaas vaak mis. De dialoog is bijna onmogelijk geworden.’

– Dimitri de Vreeze, CEO van DSM-Firmenich in *Management Scope*, februari 2025

1.1 Het gaat niet meer om de vrije, maar om de juiste mening

We leven in een tijd waarin alles sneller, harder en heftiger lijkt te gaan. Klimaatproblemen stapelen zich op. Sociale ongelijkheid groeit. *Newspeak* klinkt overal. Technologie verandert ons leven razendsnel en de wereldpolitiek houdt ons steeds vaker in haar greep. In het publieke debat lijkt het vooral over identiteit te gaan – over wie erbij hoort en wie niet.

Tegelijkertijd zien we de verdomming van het publieke gesprek: een neerwaartse spiraal van verharding, waarin alle nuance lijkt te verdwijnen. Ontmenselijking is een politieke strijdmethode geworden. Polarisatie is niet alleen een maatschappelijk probleem, maar ook een bedreiging voor de bestuurbaarheid van het land. Alsof de revolutie op het punt van uitbreken staat.

Waar vroeger de *vrije* mening werd gekoesterd, lijkt het nu vooral om de *juiste* mening te gaan. Dat alles beïnvloedt elkaar en versterkt spanningen in de samenleving. In deze zogenoemde ‘polycrisis’ zien

we elkaars werkelijkheid niet meer, omdat we zelf blijven hangen in onze eigen waarheid. Polarisation is niet alleen een bijverschijnsel – het is een probleem op zichzelf geworden. Dat gevoel, dat we samen verantwoordelijk zijn voor het samen, lijkt langzaam verloren gegaan. Het lijkt wel alsof het goede gesprek niet meer valt te voeren.

Wat betekent polarisation eigenlijk? Het is het proces waarin verschillen worden uitvergroot en groepen tegenover elkaar komen te staan. Het wij-zijdenken overheerst en het echte contact tussen mensen verdwijnt: ‘Ik ben goed en jij bent fout’. Mensen zien elkaar niet langer als tegenstander, maar als vijand. We praten minder mét, maar vooral óver elkaar. Zo verliezen we elkaar als mens uit het oog. Dan kijken we niet meer wat ergens verkeerd is *gegaan*, maar alleen maar naar wie wat verkeerd heeft *gedaan*. Het effect is dat we elkaar ontmenselijken. Zo gaat polarisation niet alleen over verschillen van mening, maar vooral over de vraag hoe we met die verschillen omgaan.

Juist in deze tijd is communiceren belangrijker dan ooit. Niet als vakgebied van professionals, maar juist als een medemenselijke vaardigheid die we allemaal nodig hebben – zeker nu het vrije denken steeds vaker onder druk staat. Tegen deze achtergrond ga ik in dit boek op zoek naar een manier van communiceren die niet centraal stelt wat er fout is gedaan, maar focust op de lessen die we kunnen leren. Het is een stijl die niet uitgaat van het normeren, maar het erkennen en herkennen van de ander: waarderend communiceren.

Het lijkt wel alsof we ergens ons vermogen om open contact te maken zijn kwijtgeraakt. Willen we niet verder uit elkaar drijven, dan moeten we niet alleen anders praten en luisteren, maar ook stil durven staan bij hoe we communiceren. Alleen daarmee komen we tot een *aanspreekcultuur* in plaats van een *afrekencultuur*: een klimaat waarin fouten maken mag, vragen stellen wordt gewaardeerd en waar echte erkenning geen zwakte is. Waarderend communiceren helpt om de mens achter de mening te blijven zien. Pas dan bouwen we samen aan een samenleving die niet in kampen uiteenvalt, maar juist vernieuwt vanuit het besef dat we alleen samen verder komen.

De meest wenselijke communicatie is menselijke communicatie

Wie het nieuws volgt, ziet dagelijks hoe snel we anderen reduceren tot standpunten, rollen of labels. We zijn meesters in het aanleggen van mentale dossiers: onzichtbare mappen waarin we indrukken, oordelen en incidenten over anderen opslaan. Dit geeft ons houvast, maar het is ook een valkuil. Want zodra we iemand tot zijn of haar dossier reduceren, verliezen we het vermogen om de ander als mens te zien. Juist op momenten dat belangen botsen, is het verleidelijk om te denken in categorieën, stereotypen en karikaturen. Maar precies dan vraagt het zelfreflectie om die mentale dossiers bewust opzij te schuiven en te kiezen voor wat de Duitsers zo treffend '*anerkennde Wahrnehmung*' noemen: de kunst om de ander werkelijk te zien.

Toch is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Onze cultuur is doordrenkt van controle, efficiëntie en meetbaarheid. In organisaties, en vaak ook in ons persoonlijk leven, worden mensen gereduceerd tot casussen, klantnummers of profielen. Het gevaar is dat systemen kil en onpersoonlijk worden, waardoor niemand zich echt gehoord voelt. Professor Lotte Willemsen, bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam, benadrukt niet voor niets dat de meest wenselijke communicatie menselijke communicatie is. Dat vraagt om een fundamentele, open houding. Je zou kunnen zeggen: spreken is zilver, zwijgen is goud en luisteren is platina.

Maar eigenlijk is er nog meer nodig. We moeten leren anders te denken over ons eigen denken. De grootste uitdaging is misschien wel dat we onze eigen mentale patronen en reflexen leren herkennen en bevragen. Wat als we niet alleen achteraf reflecteren, maar actief leren 'voordenken'? Voordenken betekent dat we onszelf trainen om vooraf stil te staan bij onze neigingen tot oordelen, zodat we ruimte scheppen voor een openere, menselijkere reactie. Waarderend communiceren om een soort morele voorbereiding: jezelf telkens opnieuw afvragen of je de ander nog als mens ziet, of slechts als een dossier – een hokje in je hoofd.

Waarderend communiceren gaat niet om het mooier maken van het verhaal, maar om het beter maken van het contact. Job Cohen gaf als burgemeester van Amsterdam het goede voorbeeld met zijn motto ‘Eropaf’: direct contact zoeken, drempels verlagen, vertrouwen herstellen. Het is dezelfde houding die in de hulpverlening ‘*outreaching werken*’ wordt genoemd: niet op afstand blijven, maar letterlijk en figuurlijk op mensen afstappen. Misschien is dat de uitdaging van deze tijd: leren voordenken, onze mentale dossiers loslaten en de moed vinden om de ander telkens opnieuw als mens te ontmoeten. Want echte verandering begint niet bij regels of systemen, maar bij het erkennen van elkaars menselijkheid.

1.2 De opkomst van het wij-zijdenken

Het wij-zijdenken is de afgelopen jaren steeds sterker geworden, niet alleen in de samenleving, maar ook binnen organisaties. Waar discussies vroeger vooral draaiden om argumenten en feiten, zijn ze nu vaak verworden tot een strijd tussen kampen, identiteiten en gesloten bubbels. We komen zo terecht in wat cabaretier Arjen Lubach de ‘fabeltjesfuik’ noemt. Polarisatie is daarmee geen tijdelijk verschijnsel meer, maar een structureel kenmerk van het maatschappelijke landschap. Sociale media versterken deze ontwikkeling doordat algoritmes ons steeds meer naar extremen duwen, waardoor het publieke debat verhardt. Het lijkt alsof identiteit belangrijker is dan inhoud. De strijd om erkenning heeft de strijd om argumenten vervangen.

Voor organisaties heeft deze polarisatie grote gevolgen. Hun reputatie wordt er steeds kwetsbaarder door. Eén incident kan snel uitgroeien tot een mediastorm, een enkele uitspraak kan leiden tot een boycot. De samenleving kijkt continu mee, oordeelt en reageert vaak *in real time*. Hierdoor zijn bestuurders, leidinggevendenden, managers, professionals en hun adviseurs steeds vaker bezig met het reageren op incidenten en het uitleggen van standpunten. Toch werkt deze aanpak niet altijd: hoe harder er wordt gezonden, hoe minder er wordt geluisterd. Waar communicatie ooit draaide om het waarderen van

verschillen, lijkt het steeds vaker te gaan om het afdwingen van normen. Alsof het belangrijker is om te corrigeren dan om te begrijpen.

Het idee dat communicatie vooral gaat over het beheersen van het beeld is inmiddels achterhaald. Tegenwoordig is communicatie een kerncompetentie geworden, niet alleen voor communicatie-professionals, maar juist ook voor bestuurders, managers en adviseurs die te maken hebben met lastige situaties. Zij worden uitgedaagd om nieuwsgierig te zijn naar het perspectief van de ander en durven te kiezen voor een contra-intuïtieve aanpak: het voeren van het moeilijke gesprek, juist als de emoties oplopen.

Gelukkig zijn er inspirerende voorbeelden van organisaties die de kracht van dialoog centraal stellen. Zo heeft de Nederlandse politie sinds de jaren nul haar bondgenotenbenadering ontwikkeld. In plaats van zich te verschansen in het eigen gelijk, zoekt de politie actief samenwerking met burgers, lokale organisaties en zelfs critici. Door open te zijn over dilemma's, risico's en fouten en samen te werken aan oplossingen, is het vertrouwen in de politie in veel wijken toegenomen. De les? Als je het verschil wilt maken, doe dat door te laten zien dat je bereid bent te leren – ook als dat betekent dat je je eigen beeld moet bijstellen, soms keer op keer.

De omgekeerde wereld: de ontvanger is nu zender

De laatste decennia is de communicatieketen omgedraaid. Tegenwoordig is het niet meer de zender (zoals de krant, de kerk, de wetenschap, het bedrijfsleven of de overheid) die bepaalt wat we horen, maar iedereen filtert zelf de eigen informatie. We leven allemaal in onze eigen bubbels en daardoor is het lastiger geworden om samen in één verhaal te geloven.

In de 20^{ste} eeuw werkte communicatie nog overwegend lineair: de zender zond en de ontvanger ontving. Eenrichtingsverkeer was dominant, waarbij de instituties (media, wetenschap, overheid) golden als poortwachters van betekenis. De waarheid had status. In de 21^{ste} eeuw is communicatie een dynamisch proces waarbij iedereen zowel zender als ontvanger is: *peer-to-peer* en *bottom-up*.

De waarheid is niet langer een gegeven, maar een strijdpunt in een eindeloos debat. Dit vraagt om een slimmere manier van denken en doen.

Voor het overzicht zet ik de beweging in het denken over communicatie in de 20^{ste} eeuw tegenover de oriëntatie anno nu, in de 21^{ste} eeuw:

Dimensie	Toen	Nu
Periode	20 ^{ste} eeuw	21 ^{ste} eeuw
Politieke tegenstellingen	Socialisme versus liberalisme, markt versus overheid, links tegenover rechts.	De zoekers tegenover de zekerweters: zij die geloven in verschil versus degenen die dat niet kunnen en willen.
Identiteitspolitiek	Onderbelicht: collectieve strijd domineert.	Nadruk op groepsidentiteit, polarisatie en wij-zijdenken.
Maatschappelijk sentiment	Vertrouwen in instituties, overzichtelijke netwerken.	Kanteltijd: er is te veel informatie om de veranderingen in de wereld bij te houden.
Communicatiemacht	Bij de zenders (media, overheid, bedrijfsleven)	Bij het individu.
Verhouding van het individu tot de wereld	Overzichtelijk: verzuild, iedereen heeft een eigen plek. Er is een collectieve identiteit.	Chaotisch: mensen voelen zich niet meer bij de samenleving betrokken. Iedereen zit in een eigen bubbel.
Rol van zender en ontvanger	Duidelijke scheiding: zender stuurt, ontvanger ontvangt (top-down).	De ontvanger is zender geworden (bottom-up).
Contactkwaliteit	Diepgaand, aandachtig, tijd om te luisteren.	Oppervlakkig, veel zenden, korte aandachtsspanne.
Frequentie communicatie	Beperkt, gepland, tijd voor reflectie.	Zeer hoog, continu: altijd bereikbaar.
Communicatiemiddelen	Telefoon, post, radio, televisie, fax.	Smartphone, internet, sociale media, livestreams.

Hoe meer mensen zelf de regie hebben over hun eigen communicatie, hoe belangrijker het is om op zoek te gaan naar wat nog gemeenschappelijk is.

4

TIJD VOOR DE TRAGE VRAGEN

‘If you’re tired of arguing with strangers on the internet, try talking with one of them in real life. ... If you’re tired of seeing folks insult each other on TV, set a better example. ... Show up. Dive in. Stay at it. ... Listen.’

– Barack Obama, 7 september 2018 in zijn *commencement speech* aan de University of Illinois

4.1 Ruimte voor twijfel

Vrijwel dagelijks betrap ik mezelf op de hardnekkigheid van mijn eigen overtuigingen. Het is fascinerend hoe gemakkelijk we – jij en ik – vasthouden aan ons eigen gelijk, zelfs als we diep vanbinnen weten dat dit ons gevangen houdt. Kantelen – dat klinkt zo eenvoudig, bijna als een lichte beweging van het hoofd, een kleine verschuiving in perspectief. Maar wie eerlijk durft te kijken, weet dat het veel meer is dan dat. Het betekent het loslaten van de verhalen die we onszelf vertellen, het durven erkennen van onze blinde vlekken en het confronteren van de vooroordelen die onze blik vertroebelen. Het is misschien wel de moeilijkste oefening in zelfbewustzijn die er is.

Er is moed nodig om onze overtuigingen los te laten. Om niet meteen te reageren met een oordeel, om niet de ander te willen overtuigen, om niet terug te vallen op de veilige verhalen die we zo goed kennen. In een tijd waarin onze samenleving steeds meer verdeeld raakt, waarin polarisatie de norm lijkt, is het juist deze innerlijke beweging die het verschil kan maken. Niet door meer debat, maar door minder ego en meer nieuwsgierigheid. Door het eigen verhaal te bevragen en open te staan voor wat we nog niet kennen. Het ezelsbruggetje HOOP – Herken, Onderzoek, Ontdek, Probeer – is een subtiele maar krachtige uitnodiging om die beweging te maken.

Hoopvol zijn betekent vertragen, het uithouden van het ongewisse, het stellen van trage vragen. Het vraagt dat we luisteren zonder meteen te willen reageren, dat we nieuwsgierig zijn naar de ander zonder onze eigen agenda. Wanneer we daarin slagen, ontstaat er ruimte voor echte ontmoeting, voor het delen van pijn en vreugde, en voor het bouwen van een cultuur waarin verschil niet wordt weggepoetst, maar juist wordt gekoesterd als een bron van groei. Dit is geen utopie, maar een noodzakelijke stap in een wereld die steeds onvoorspelbaarder wordt. In dit hoofdstuk verkennen we hoe je voorkomt dat gesprekken vastlopen. De kern is dat het verschil een verrijking kan zijn als we minder klein denken.

Zekerweters maken kleiner, zoekers maken groter

In zijn boek *Weten wat je niet weet* (2021) schetst Adam Grant het belang van *heroverwegen*. De Amerikaan is organisatiepsycholoog en hoogleraar aan de Wharton School van de University of Pennsylvania. Hij ziet het vermogen om van standpunt te veranderen als cruciaal om als samenleving vooruit te komen. Te star vasthouden aan eigen overtuigingen leidt tot rigide denkpatronen en verharde tegenstellingen.

Grant betoogt dat er stemmen in ons hoofd zijn, die het ons lastig maken om onze eigen gedachten te heroverwegen. Omdat we te vaak denken als prediker, aanklager of politicus zijn we vooral bezig met overtuigen, aanvallen of scoren, en staan we nauwelijks nog open voor andere perspectieven. Door te denken als een wetenschapper (nieuwsgierig, onderzoekend en bereid om te leren) kunnen we tot betere beslissingen komen. Ik voeg er nog twee stemmen aan toe: die van de advocaat en de pleaser. Voor het gemak hieronder in een overzicht.

Interne stem	Hoe luisteren we?	Impact op communicatie	Effect op onze kantelkracht
Prediker	Wil overtuigen, zoekt bevestiging	Minder openheid, weinig ruimte voor andere meningen	Moeilijk om van debat naar dialoog te schakelen
Aanklager	Zoekt fouten, is kritisch	Veroordelend, defensieve sfeer	Blijft hangen in debat, weinig ruimte voor dialoog

Politicus	Luistert om te sco- ren of te overtuigen	Strategisch, weinig oprechte interesse	Moeilijk om echt te luisteren, beperkt schakelen
Advocaat	Wil verdedigen, zoekt rechtvaardig- ding	Argumentatief, wei- nig openheid	Vasthouden aan eigen standpunt, beperkt kantelver- mogen
Pleaser	Wil instemmen, zoekt harmonie	Conflictvermijdend, weinig diepgang	Moeilijk om debat aan te gaan, blijft hangen in dialoog
Wetenschapper	Is nieuwsgierig, open, stelt vragen	Onderzoekend, ruimte voor leren	Groot kantelver- mogen, kan soepel schakelen tussen debat en dialoog

De interne stemmen sturen onze luisterhouding en beïnvloeden hoe flexibel we kunnen schakelen tussen debat en dialoog. Adam Grant stelt prikkelend: kennis is macht, weten wat je niet weet is wijsheid. Hij roept ons op om vaker als een wetenschapper te luisteren, dus te kantelen van oordelen naar onderzoeken.

4.2 De rode draad: van zenden naar luisteren

Steeds duidelijker wordt dat communicatie niet langer draait om zenden, maar om luisteren – ook Harrie van Rooij stond er in zijn promotie (zie hoofdstuk 1) al bij stil. In een samenleving waar polarisatie en ruis de boventoon voeren, is het vermogen om werkelijk te luisteren het nieuwe kapitaal. Organisaties die vasthouden aan de oude reflex van zenden – het eigen verhaal krachtig uitdragen, de boodschap strak regisseren –, merken dat ze grip verliezen op hun omgeving. De tijd vraagt om een andere houding: niet meer de luidste stem, maar het meest open oor maakt het verschil.

Het communicatievak heeft deze omslag de afgelopen jaren omarmd. Waar nog niet zo heel lang geleden campagnes en persberichten het vak bepaalden, zien we nu dat succesvolle communicatie draait om het faciliteren van echte gesprekken. Een treffend voorbeeld komt uit Denemarken, waar de publieke omroep DR in 2022 een nationaal project startte om het vertrouwen tussen burgers en media te herstellen. In plaats van direct te reageren op kritiek, organiseerde DR regionale *samtalefora*: open bijeenkomsten waarin luisterend werd onderzocht wat mensen werkelijk bezighoudt. Niet het eigen gelijk

stond centraal, maar het doorgonden van het ongemak en de zorgen van burgers. Het resultaat: een reputatie die tegen een stootje kan. Zo is het besef doorgebroken dat communicatie niet zozeer een vak is dat wordt uitgeoefend door professionals, maar een competentie van iedereen.

De doorbraak van dit besef sluit aan bij wat de filosoof Søren Kierkegaard ooit schreef: 'Als iemand werkelijk wil helpen, moet hij eerst begrijpen, meer nog: hij moet begrijpen wat de ander begrijpt.' Luisteren is niet passief afwachten, maar actief proberen te verstaan wat er leeft – ook als dat ongemakkelijk is. Het vraagt om het parkeren van het eigen oordeel en het toelaten van twijfel.

Juist in deze tijd, waarin maatschappelijke tegenstellingen snel verharder, is luisteren het krachtigste instrument dat we hebben. Het communicatievak heeft geleerd dat vertrouwen niet ontstaat door te zenden, maar door te luisteren, te verbinden en samen te zoeken naar betekenis. De toekomst van waardierend communiceren ligt bij organisaties die niet bang zijn om hun eigen verhaal los te laten en zich open te stellen voor de ander. Zoals Leonard Cohen het poëtisch samenvatte: *'There is a crack in everything, that's how the light gets in.'* Juist in de erkenning van kwetsbaarheid schuilt de hoop op de betere ontmoeting.

Van de snelle naar de trage vragen

Voor het overzicht vind je hieronder het smalle perspectief van de snelle vragen en aan de andere kant de trage vragen.

Dimensie	Snelle vragen	Trage vragen
Doel	Oplossing, gelijk krijgen	Begrip, verdieping, samen zoeken naar betekenis
Type	Gesloten, retorisch	Open, onderzoekend
Relatie tot onzekerheid	Vermijden, snel oplossen	Verdragen, open laten
Beoogde uitkomst	Oplossing, besluit	Gedeeld inzicht, wijsheid

Voorbeelden	'Wie is er verantwoorde- lijk?' 'Wat is de oplossing?' 'Wie heeft er gelijk in deze discussie?' 'Kun je dat bewijzen?' 'Wat zijn de regels hierom- trent?'	'Wat betekent dit voor jou?' 'Wat is het goede om te doen?' 'Wat betekent dit voor jou persoonlijk?' 'Wat raakt jou het meest?' 'Hoe kunnen we recht doen aan iedereen?'
Houding	Oordelend, sturend, resultaatgericht	Nieuwsgierig, luisterend, relationeel
Natuurlijke context	Debat	Dialogoog

- Het verschil tussen snelle en trage vragen sluit aan bij het onder-
scheid tussen debat en dialoog, zoals geschetst in de inleiding. De
trage vragen zijn existentiële, levensbeschouwelijke vragen die
gaan over relaties, ziekte, verlies en verlangens. Het zijn vragen
waar geen snelle, technologische of deskundologische oplossingen
voor bestaan en die zich niet laten vangen in meetbare opbreng-
sten of protocollen. Trage vragen verlangen verstillings; ze nodigen
uit tot reflectie, dialoog en het samen zoeken naar betekenis, in
plaats van direct naar een oplossing te streven. Ze raken aan de
onderstroom van het menselijk bestaan en vereisen dat we elkaar
de tijd geven om tot diepere inzichten te komen.
- De snelle vragen zijn daarentegen gericht op directe antwoorden,
snelle oplossingen en meetbare resultaten. Zulke vragen zijn vaak
gesloten, sturend of retorisch van aard en laten weinig ruimte voor
twijfel, nuance of gezamenlijk onderzoek.
- Een trage vraag leidt tot een goed gesprek waarin we samen be-
palen wat het goede is. Door trage vragen centraal te stellen, ver-
schuift het gesprek van debat naar dialoog.

4.3 Van gesloten naar open

Steeds meer organisaties beseffen dat hun maatschappelijke antenne dringend onderhoud nodig heeft. Waar het communicatievak ooit draaide om het zorgvuldig regisseren van boodschappen en het strak managen van reputaties, verschuift de focus nu naar luisteren. In een

tijdperk van polarisatie en snelle meningsvorming is het niet langer voldoende om alleen te zenden. Organisaties die willen overleven, moeten hun nieuwsgierigheid laten prevaleren boven hun oordeel. Dat vraagt om een fundamentele omslag: niet langer het eigen gelijk verdedigen, maar oprecht onderzoeken wat er leeft bij anderen. Het risico? Dat je eigen verhaal niet langer het enige verhaal is – maar juist daarin schuilt de kracht van echte verbinding.

De Nederlandse Publieke Omroep (NPO) illustreert deze omslag treffend. Toen het publieke debat over media, diversiteit en representatie in 2022 steeds feller werd, koos de NPO er bewust voor om niet in de verdediging te schieten. In plaats daarvan zocht men het gesprek met kijkers en critici op. Door dialoogsessies te organiseren, verschillende groepen actief te betrekken bij de programmering en redacties open te stellen voor nieuwe perspectieven, ontwikkelde de NPO een fijngevoelige maatschappelijke antenne. Het resultaat was niet alleen meer begrip en vertrouwen, maar ook een programmering die daadwerkelijk beter aansluit bij de samenleving.

Ook bij organisaties als Unilever en France Télévisions zien we hoe luisteren tot vernieuwing leidt. Unilever nodigde medewerkers wereldwijd uit om hun zorgen en ideeën te delen, en gebruikte deze input bij strategische keuzes. France Télévisions betrok burgers via panels bij de programmering, waardoor kijkers een stem kregen. Het gevolg: meer diversiteit, relevantie en een herwonnen vertrouwen in het publieke instituut. Deze voorbeelden laten zien dat luisteren geen vrijblijvende exercitie is, maar een bron van onderzoek.

De eerste voorwaarde om echt te kunnen luisteren, is het stellen van de relatie boven de inhoud, de betrekking boven het belang. Dat vraagt om minder vertellen en meer vragen stellen: niet direct met het eigen verhaal komen, maar ruimte maken voor het perspectief van de ander. Dit betekent dat organisaties in de schoenen van de ander gaan staan. Het verwijt van ‘toondooftheid’ ligt immers altijd op de loer voor organisaties die zich verliezen in het eigen gelijk of het eigen belang. Wie luistert, kiest ervoor om eerst de verbinding te zoeken, voordat er over standpunten wordt gesproken. In een tijd

waarin iedereen roept, zijn het de luisteraars die het verschil maken. Zij bouwen aan een aanspreekcultuur waarin verschillen niet worden weggepoetst, maar benut als bron van vooruitgang.

De wereld achter de woorden

Wanneer het debat doorslaat in normerend communiceren, verandert het gesprek in een strijdtoneel. Het draait dan om het afdwingen van het eigen gelijk, het opleggen van normen en het uitvergroten van verschillen. In zo'n sfeer verdwijnt de ruimte voor nuance, ontstaat uitsluiting en groeit zelfs haat. Polarisatie wordt een zichzelf versterkende spiraal: mensen zetten zich schrap, luisteren niet meer echt naar elkaar en raken gevangen in het idee dat er maar één waarheid kan zijn.

Daartegenover staat waarderend communiceren, dat een heel andere dynamiek op gang brengt. Hier zoeken mensen niet naar de overwinning, maar naar verbinding. Het vertrekpunt zijn gedeelde waarden, waardoor er ruimte ontstaat om verschillen te accepteren en zelfs te waarderen.

In deze benadering ontstaat wat je een 'virtuoze cirkel' kunt noemen: niet de normen, maar de gedeelde waarden staan centraal in de samenwerking. Door ruimte te maken voor kwetsbaarheid, groeit het vertrouwen. Mensen durven hun verschillen te laten zien, zonder angst voor afwijzing. Zo wordt het gesprek meer dan een uitwisseling van standpunten: het wordt een levend verhaal, rijk aan context, nuance en menselijkheid.

Waarderend communiceren doorbreekt de negatieve spiraal van polarisatie en opent de deur naar duurzame samenwerking. Zo leren we verschil niet langer te zien als een bedreiging, maar juist als een bron van vooruitgang.

OVER DE AUTEUR

Paul Stamsnijder is oprichter en partner van de Reputatiegroep. Naast zijn advieswerk is hij actief als bestuurder en toezichthouder in het maatschappelijk domein. Na zijn studie Nederlandse taal- en letterkunde in Utrecht en modules filosofie in het Duitse Würzburg, ging hij ruim dertig jaar geleden aan de slag in het communicatievak.

In 2008 startte hij met de Reputatiegroep. Inmiddels is het bureau uitgegroeid tot een vertrouwd adres voor opdrachtgevers die richting zoeken in een steeds complexer wordende samenleving: van banken tot brancheorganisaties, van samenwerkingsverbanden tot A-merken en van multinationals tot overheden. Het is een middelgroot bureau met soms een verrassend grote invloed.

Door de jaren heen schreef hij boeken over crisiscommunicatie, rebranding, reputatiemanagement, stakeholdermanagement en purpose. Daarnaast is hij als docent verbonden aan postdoctorale opleidingen bij onder meer Erasmus Universiteit, Nyenrode en de VTW Academie.

Stamsnijder gelooft dat een sterke reputatie ontstaat waar weten plaatsmaakt voor leren. In een tijd van polarisatie ziet hij communicatie als een middel om van strijd naar samenwerking te bewegen, waarbij verschil benut wordt als bron van vernieuwing in plaats van verwijdering.

Paul is getrouwd met Marjon en vader van drie studerende kinderen: Berend, Fenne en Maud. Sinds 1995 is hij actief lid van Logeion, de Nederlandse beroepsvereniging van communicatieprofessionals. Hij voelt zich thuis in de tussenruimte. Naast zijn werk vervult hij diverse bestuurlijke en toezichthoudende rollen in de wereld van ontwikkelings samenwerking, de rechtspraak, wetenschap en de zorg. Op 1 december 2025 is hij aangetreden als voorzitter van het bestuur van Logeion, met als ambitie om bij te dragen aan een beter communicatievak in Nederland.

VOOR WIE WERK MAAKT VAN VERBINDEND LEIDERSCHAP

In tijden van polarisatie is succesvol communiceren voor organisaties geen luxe, maar een noodzaak. Daar waar de gemoederen steeds hoger oplopen, biedt *Van debat naar dialoog* een kompas voor wie gaat voor verbindend leiderschap – in organisaties én in de samenleving. Hoe kunnen ‘wij’ en ‘zij’ elkaar weer vinden in een gezamenlijk ‘ons’?

Paul Stamsnijder laat zien hoe waarderend communiceren de sleutel vormt tot deze kanteling: van elkaar overtuigen naar samen onderzoeken. De kracht ligt niet in de antwoorden die we hebben, maar in de vragen die we met elkaar durven te delen. Door waarderend te communiceren, maak je verbinding met elkaar mogelijk. Dit boek is daarmee een medicijn tegen het wij-zijdenken – en een uitnodiging tot een breder wij.

Dit boek biedt houvast, met tal van voorbeelden uit de politiek, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties: van het stikstofdebat tot Kick Out Zwarte Piet, van de politie tot IKEA, van Tata Steel tot Philips, van de publieke omroep tot het Rijksmuseum. Ook vind je concrete oefeningen en kanteltips om het open gesprek te voeren.

Voor alle bestuurders, managers, beleidsmakers, ondernemers, adviseurs en communicatieprofessionals, en iedereen die wil bijdragen aan een betere samenleving.



Paul Stamsnijder is oprichter van en partner bij de Reputatiegroep, bestuurder en toezichthouder in het maatschappelijk domein. Hij schreef eerder boeken over crisiscommunicatie, rebranding, reputatiemanagement, stakeholdermanagement en purpose. Sinds december 2025 is hij voorzitter van Logeion, de Nederlandse beroepsvereniging van communicatieprofessionals.

boom.nl
boommanagement.nl

