

Roland de Bruijn en Fons Trompenaars

**EINDE**

**D** **I** **S**

**C** **U** **S**

**S** **I** **E**

Leiderschap  
door dialoog

Boom

Roland de Bruijn en Fons Trompenaars

EINDE

DIS

CUS

SIE

Leiderschap  
door dialoog

**Boom**

# AANBEVELINGEN

‘In de complexe en dynamische wereld waarin we leven, kunnen problemen niet opgelost worden door vanuit slechts één perspectief te kijken. Denk aan de parabel van de olifant die door zes geblinddoekte mensen wordt betast. De eerste voelt een poot en denkt dat het om een boom gaat. De tweede pakt de slurf en vermoedt een slang. Weer een ander drukt tegen de buik en zegt dat het een muur is. Pas wanneer ze hun waarnemingen delen en combineren, komt de olifant “tevoorschijn”. Pas in het collectief verschijnt de ware aard van het onderwerp. Dit verschijnsel heet emergentie.

Voor mij is de dialoog een instrument om wederzijds begrip te creëren, kennis en ideeën te delen en vermenigvuldigen. Hiermee is de dialoog als instrument om complexe vraagstukken aan te pakken, superieur ten opzichte van discussies en debatten, waar men probeert het “beste” standpunt te bepalen, terwijl dat vaak dus helemaal niet bestaat. Het gaat om de combinatie. Het is pure winst dat voor die dialoog nu een concrete methode bestaat. De auteurs van *Einde Discussie* hebben een meer dan geslaagde poging gedaan om de dialoog voor iedereen mogelijk te maken en dat kan een grote bijdrage leveren aan het vinden van oplossingen voor complexe vraagstukken: thuis, in organisaties en in de hele maatschappij!’ – **Paul Iske, hoogleraar Open Innovation & Business Venturing, Universiteit Maastricht, & Chief Failure Officer, Instituut voor Briljante Mislukkingen. Voormalig Chief Dialogues Officer, ABN AMRO Bank**

‘Ik las dit boek en realiseerde me waarom ik aan sommige samenwerkingen zoveel plezier heb beleefd. Onbewust paste ik (delen van) de D2S methode toe. Met de inzichten, inspiratie, concrete handvatten en praktische voorbeelden uit dit boek, kan ik nu veel bewuster aan de slag. Het boek geeft me energie om dit al lerend uit te proberen!’ – **Margo Kerkhof Manager bij de Rijksoverheid**

‘Dit boek leest als een trein! Geschikt voor iedereen die leiding wil nemen over zijn eigen handelen en samen met anderen tot mooie resultaten wil komen.’ – **Nynke Faber, Trainer/coach bij Hanzehogeschool**

‘Nederland is wereldberoemd om haar poldermodel. De Polder heeft ons sinds de doorbraak met het eerste sociale akkoord in 1982 veel gebracht, maar vertoont meer en meer barstjes. Niet de discussies, maar de kwaliteit van de inhoud en oplossing moet centraal staan. In *Einde discussie* vind je een methode en handvatten om bij ingewikkelde problemen tot (nieuwe) oplossingen te komen door verschillende perspectieven (en tegenstellingen) te integreren. Het gedachtengoed beschreven in *Einde discussie* kan ons polderdenken moderniseren en haar impact vergroten.’ – **Maarten van Beek, HR Directeur voor ING, en Toezichthouder bij o.a. de Nederlandse Publieke Omroep, Cordaid en het UAF**

‘De dialoogmethode *Dialogue to Synergize* lijkt simpel, maar is grondig uitgedacht en wordt uitgebreid toegelicht. Daardoor zet de methode je als lezer aan het denken en maakt het je bewust van situaties en gesprekken die je achteraf gezien ook anders had kunnen insteken. Dit boek is een aanrader voor eenieder die vanuit nieuwsgierigheid, onderzoekende en open houding het beste uit gesprekken wil halen en daarmee samenwerkingen wil bevorderen. Kortom een boeiend boek dat niet in de kast verdwijnt maar dat ik nog regelmatig als naslagwerk zal raadplegen. – **Myriam Keijzer Manager HR Catalyze-Group**

‘Ik zou willen dat ik de wijsheid en het pragmatisme in *Einde Discussie* in het begin van mijn carrière tot mij had kunnen nemen. Dit zou me veel ergernis, blokkades en frustratie hebben bespaard. En het zou me sneller een effectievere leider hebben gemaakt. Leiderschap door dialoog, makkelijker gezegd dan gedaan; dit boek helpt je op weg.’ – **Cor Honkoop Managing Director Texelse Bierbrouwerij B.V.**

‘In tijden waarin de gepolariseerde discussie hoogtij viert is dit boek over redelijke dialoog met zijn concrete handvatten meer dan welkom. Gewoon een heel goed boek. En iedereen die er anders over denkt ... nou ja. *Einde discussie*.’ – **Eric Verduyn Directeur Onderwijs en Innovatie NCOI**

# INHOUD

Inleiding	9
<b>1 Einde discussie? Ja!</b>	<b>17</b>
<b>2 Regie (1<sup>e</sup>R)</b>	<b>63</b>
Hoe neem ik de regie over mijn eigen manier van denken en start ik een dialoog?	
<b>3 Respect (2<sup>e</sup>R)</b>	<b>95</b>
Hoe maak ik verbinding met andersdenkenden?	
<b>4 Reconciliatie (3<sup>e</sup>R)</b>	<b>135</b>
Hoe neem ik de verantwoordelijkheid om door te denken bij tegenstellingen?	
<b>5 Realisatie (4<sup>e</sup>R)</b>	<b>163</b>
Hoe stimuleer ik met mijn manier van communiceren de realisatie van nieuwe oplossingen?	
Epiloog	195
Dankwoord	197
Eindnoten	199

‘Het wordt tijd dat de eeuwige  
discussie in Nederland gaat  
plaatsmaken voor de dialoog.  
Met de dialoog halen we namelijk  
het beste in elkaar naar boven,  
vinden we innovatieve manieren  
om grote uitdagingen het hoofd te  
bieden en maken we het alledaagse  
een stuk vitaler!’

– ROLAND DE BRUIJN

# INLEIDING

## VOORBEELD

Aan de ene kant maken steeds meer mensen zich zorgen over het klimaat. Aan de andere kant staan mensen die het wel graag ‘haalbaar en betaalbaar’ willen houden. Door de belangen van economie en ecologie tegenover elkaar te plaatsen, belanden we in discussies die ons tot nu toe niet de gewenste slagkracht hebben opgeleverd.

Door te kiezen voor D2S ontstaat er een denkruimte waarin de ogenschijnlijk concurrerende waarden economie en ecologie elkaar kunnen versterken. De volgende vraag stimuleert ons tot doordenken in plaats van discussiëren: Hoe kunnen we door te investeren in de economie ons klimaat verbeteren? Het antwoord leidt ons naar duurzame vernieuwing, groene banen en een beter leefmilieu. Op deze manier verbind je mensen en bedrijven die zich zorgen maken over het milieu met mensen en bedrijven die zich zorgen maken over hun financiële positie.

Als je de woorden ‘oproep tot dialoog’ googelt, kom je talloze voorbeelden tegen van mensen die proberen een weg te vinden in ingewikkelde kwesties waarbij tegengestelde belangen spelen. Het is een teken dat er steeds meer behoefte is aan dialoog<sup>1</sup>. Een positieve ontwikkeling! De praktijk leert echter dat we het buitengewoon lastig vinden om het gesprek aan te gaan met mensen die een andere mening of andere ideeën hebben. In plaats van onbevangen te luisteren, zijn we geneigd anderen de maat de nemen. We doen dat de hele dag door, in ieder contact, ieder gesprek en ieder overleg. Het gebeurt instinctief en is bijna niet te controleren. Bewust of onbewust toetsen we wat de ander zegt of doet direct aan onze eigen normen en waarden. We leggen mensen langs een figuurlijke meetlat en zodra iemand hiervan afwijkt, ontstaat er spanning. Deze spanning prikkelt ons brein en zorgt ervoor dat we vaak direct een mening hebben over de ander.<sup>2</sup> Meestal vinden we die spanning ongemakkelijk en willen we er zo snel mogelijk van af. Herkenbaar?

Het is niet zo gek dat veel mensen het lastig vinden om productief om te gaan met dit soort spanning. Spanning staat vanuit evolutionair per-

spectief namelijk voor gevaar. Ze kaapt ons gezond verstand (de ratio) en zorgt dat we in oude denkreflexen schieten. Onze instinctieve reactie is vechten, verstarren of vluchten.<sup>3</sup> Het zijn de drie overlevingsstrategieën waar we haast automatisch op terugvallen zodra de spanning hoog oploopt: we discussiëren, we sussen of we houden onze mond.

Als je **de discussie aangaat**, hoop je de ander van je eigen gelijk te kunnen overtuigen. Veel zin heeft dit meestal niet omdat je gesprekspartner dan ook direct begint te zwaaien met zijn eigen figuurlijke meetlat en voor je het weet, verzanden jullie in een vruchteloze discussie. De discussie is een vorm van of/of-denken, een getouwtrek, waarbij er maar één gelijk kan hebben.

Het kan ook zijn dat je de spanning probeert te verminderen door **de boel te sussen**. Je zoekt dan naar een compromis door rekening te houden met de verschillende belangen en verschillen van inzicht. Het sluiten van een compromis kun je zien als een vorm van verstarren. Uit angst voor escalatie schiet je in en/en-denken. Je hebt de beste intenties en wilt rekening houden met elkaars behoeften maar dit levert over het algemeen weinig vernieuwing op. Het verstart of bevriest juist ons denken.

Tot slot kun je er ook voor kiezen om de spanning te laten verdwijnen door **je mond te houden**. Je ziet geen heil in het gesprek omdat je denkt dat het uiteindelijk toch niets zal opleveren. Je mond houden is een vorm van vluchten en kun je typeren als cirkel-denken. Met deze strategie probeer je op een veilige manier de arena te verlaten. In de manier waarop je kijkt en denkt, vind je altijd de juiste argumenten die je gekozen strategie bevestigen en daarmee is de cirkel rond. Ga eens bij jezelf te rade. In welke strategie herken jij jezelf?

### PRAKTIJKVOORBEELD

#### Discussiëren en sussen op zoek naar de beste marktwerkingsstrategie

Een team voerde een discussie over hun marktwerkingsstrategie en was verdeeld in twee kampen. Het ene kamp geloofde heilig in het schaalbaar maken van de dienstverlening. Het andere kamp was overtuigd van de meerwaarde van klantgerichtheid met meer ruimte voor flexibiliteit. Dit of/of-denken mondde uit in een discussie waarin de argumenten over tafel vlogen, maar men niet naar elkaars argumenten luisterde. Beide kampen verweten elkaar starheid en een gebrek aan openheid van geest.

Iedereen werd er moedeloos van en om de impasse te doorbreken, waren de kampen bereid om water bij de wijn te doen. Als je dit letterlijk neemt, dan begrijp je direct dat



dit jammer is van de wijn en vertroebelend voor het water. Het en/en-denken leidde tot een compromis waarin zoveel mogelijk werd gestreefd naar schaalbaarheid, maar er wel ruimte moest zijn voor maatwerk voor een select aantal klanten. Het resultaat: niemand was echt gelukkig met de uitkomst maar wel blij dat het gedoe en de discussie achter de rug waren.

Uiteraard willen wij beslist niet suggereren dat deze drie strategieën nooit een goede benadering van een situatie kunnen zijn. In specifieke gevallen kan het juist heel heilzaam zijn om de gemoederen eerst tot bedaren te brengen of vragen de verhoudingen erom dat je op dat moment wijselijk je mond houdt. Maar het is niet de manier om tot vernieuwende oplossingen te komen. Onze oeroude reflexen en overlevingsstrategieën ontnemen ons de mogelijkheid om verschillen te benutten en om een verschil te maken. Dat is een gemiste kans want onderzoek<sup>4</sup> laat zien dat er een positieve relatie<sup>5</sup> bestaat tussen divers samengestelde leiderschapsteams en hun prestaties. Leden uit divers samengestelde teams raken geïnspireerd door elkaars afwijkende perspectieven en hun samenwerking leidt tot vernieuwende oplossingen met betere resultaten onder de streep. Dit is ook in lijn met ons onderzoek<sup>6</sup> bij THT consulting, waaruit naar voren is gekomen dat leiders en professionals die beter in staat zijn een verschil van mening te onderzoeken en (ogenschijnlijke) tegenstellingen te benutten, meer gewaardeerd worden en een betere beoordeling krijgen.

Om dit te bereiken is het de kunst dat je je gezond verstand laat prevaleren en het niet meer laat kapen door instinctieve reflexen. In ons moderne bestaan staat spanning immers vaak helemaal niet meer voor acuut gevaar. Wij willen je aanmoedigen om deze spanning daarom te zien als kans: de kans om een verschil van mening of ander perspectief te laten bijdragen aan je persoonlijke ontwikkeling, het tackelen van een uitdaging of het vinden van innovatieve oplossingen voor problemen.

Maak je hoofd vrij voor een nieuwe manier van denken: het Doordenken. Met Doordenken betreed je nieuw terrein met ongekende mogelijkheden. Het betekent dat je tijdens gesprekken de regie pakt, dat je verschillende meningen onderzoekt, dat je ogenschijnlijke tegenstellingen integreert en dat je tot een veel productievere samenwerking komt.

### De juiste marktwerkingsstrategie vinden met Doordenken

Een salesteam voerde een gesprek over hun marktwerkingsstrategie. Er waren twee perspectieven: het schaalbaar maken van de dienstverlening aan de ene kant en klantgerichtheid met meer ruimte voor flexibiliteit aan de andere kant. Dankzij een goede dialoog vanuit het besef dat de wereld niet zwart-wit is, konden deze perspectieven naast elkaar bestaan. Het resultaat van de gedachtewisseling was dat alle teamleden een goed beeld hadden van beide perspectieven en hun inherente voor- en nadelen. Het team besepte hierdoor heel goed dat ze door een keuze te maken voor het ene perspectief ten koste van het andere, automatisch de voordelen van het alternatief zouden verliezen. Met standaardisatie zonder flexibiliteit loop je het risico dat klanten zich een nummer voelen, omdat er geen rekening wordt gehouden met hun individuele behoeften. Andersom zorgt flexibiliteit zonder standaard ervoor dat je het risico loopt dat er willekeur ontstaat en je niet profiteert van best practices. De Doordenkvragen stimuleerden dit team om de ogenschijnlijk tegengestelde waarden van standaardisatie en flexibiliteit te integreren:

- Hoe kunnen wij door uitzonderingen toe te staan onze standaard verbeteren?
- Hoe kunnen wij door te standaardiseren onze dienstverlening verbeteren?

Dankzij Doordenken betrad het team een nieuw terrein met ongekende mogelijkheden. Het resultaat: met een nieuwe, verwachtingsvolle energie kon het team op zoek gaan naar innovatieve oplossingen. Op dit voorbeeld en wat Doordenken inhoudt, komen we in hoofdstuk 4 terug.

De weg naar de productieve dialoog begint ermee dat je je eigen manier van communiceren tegen het licht houdt en beoordeelt op effectiviteit. Zeker wanneer er sprake is van een patroon waarin je een sterke voorkeur hebt voor één van de strategieën, is het raadzaam je conditionering te onderzoeken en op zoek te gaan naar een effectiever alternatief. De unieke dialoogmethode die wij in dit boek presenteren, biedt dit alternatief.

#### DE METHODE

Onze methode Dialogue to Synergize (D2S), hebben wij ontwikkeld vanuit onze missie om de (eeuwige) discussie in Nederland te vervangen door de dialoog. Hier streven we naar omdat we geloven dat je met D2S het beste in elkaar naar boven haalt, innovatieve manieren vindt om grote uitdagingen het hoofd te bieden en minstens

zo belangrijk, samenwerken een stuk vitaler maakt. D2S leert je in gesprekken de regie te voeren en spanning op een positieve en productieve manier te gebruiken. Het betekent dat je meer verantwoordelijkheid neemt voor de woorden die je kiest en de impact die ze hebben.<sup>7</sup> Het is een vorm van leiderschap waarmee je niet alleen sturing geeft aan jezelf maar waarmee je ook je gesprekspartners aanzet tot een meer bevredigende en productieve manier van communiceren. Kent de dialoog dan helemaal geen spanning? Zeker wel! Dit is echter verwachtingsvolle spanning omdat de dialoog een gespreksvorm is die kan leiden tot nieuwe inzichten en innovatieve oplossingen. In een dialoog worden verschillende meningen niet zwart-wit tegenover elkaar geplaatst. Een ander perspectief is niet meer dan kijken vanaf een plek waar jij je (nog) niet bevindt. In figuur 2 op pagina 21 zie je dit treffend geïllustreerd. De dialoog helpt je om eerst op die andere plek te komen en je perspectief te verbreden. Dit bredere perspectief is vervolgens de sleutel tot innovatieve oplossingen.

### AAN JOU DE KEUS!

Ga je in discussie? Of kies je voor de dialoog?

Discussie	D2S
oordelen	opschorten van oordelen
aanvallen	onderzoeken en toetsen
mening verdedigen	kritisch redeneren
zwart-witdenken gericht op actie	Doordenken gericht op inzicht
antwoorden staan centraal	vragen staan centraal
zelfbedachte oplossingen verkopen	nieuwe oplossingen laten ontstaan
adviseren / opdracht geven	coachend samenwerken
elkaar fouten verwijten	leren van fouten
stagnatie	ontwikkeling en innovatie

Kenmerken discussie en dialoog

### DE 4 R'EN

**Als jij kiest voor de dialoog, dan biedt D2S concrete handvatten om hier in de praktijk mee aan de slag te gaan.** Het fundament bestaat uit vier elementen. Deze zijn bepalend voor het succes van een dialoog: Regie, Respect, Reconciliatie en Realisatie.

### 1 *Regie*

Door de regie te nemen ben je in staat om te sturen op het herkennen, begrijpen en benutten van verschillende perspectieven en meningen. Je weet het improductieve of/of-denken en de vruchteloze en/en-gesprekken te vermijden en je primaire oordeel uit te stellen.

### 2 *Respect*

Respect stelt je in staat de situatie te bekijken en begrijpen vanuit het perspectief van de ander en je eigen perspectief goed doordacht te presenteren.

### 3 *Reconciliatie*

Reconciliatie betekent dat je verschillende perspectieven (en tegenstellingen) integreert en nieuwe ideeën genereert.

### 4 *Realisatie*

Realisatie betekent dat je inhoud geeft aan waardevolle samenwerking en dat je nieuwe ideeën ook daadwerkelijk ten uitvoer brengt.

Bij de eerste R ligt de nadruk op het eigen denken. In wat voor situaties word je geraakt en vind je het lastig om het goede gesprek te starten? Jouw persoonlijke interpretatie kan ertoe leiden dat je bijvoorbeeld boos wordt of geïrriteerd raakt. Voor je de regie neemt in het gesprek, is het van belang dat je eerst de regie neemt over je eigen denken. Heb je die regie eenmaal, dan is het makkelijker om je woorden met meer zorg te kiezen. Dit is de tweede R: je leert hoe je het perspectief van de ander kunt onderzoeken, ook al wijkt dat sterk af van je eigen perspectief. Respectvol openstaan voor elkaars perspectieven leidt bijna altijd tot begrip en zorgt dat beide perspectieven naast elkaar mogen bestaan. Hier begint de spannendste fase van het gesprek, de derde R: reconciliatie. Reconciliatie<sup>8</sup> (van het Latijn: *reconciliatio* = hereniging) betekent in het algemeen verzoening. Het begrip wordt toegepast op allerlei gebieden van religie tot informatiesystemen. Verzoening roept wellicht de associatie met en/en-denken op maar dat is het nadrukkelijk niet. Reconciliatie in de dialoog betekent dat je belemmeringen wegneemt door niet zwart-wit te denken, maar te onderkennen dat aan ieder perspectief of mening voor- en nadelen kleven. Reconciliatie in de dialoog betekent ook het verwerken van verschillen. Je gebruikt de verschillen om de realiteit

beter te begrijpen en nieuwe wegen te vinden voor de vraagstukken die ons bezighouden.

Tot slot vraagt reconciliatie erom dat je leert Doordenken en dat je elkaar ook Doordenkvragen stelt. Het is fascinerend hoe je door anders denken en het stellen van nieuwe vragen waar je wellicht in eerste instantie geen antwoord op had, een proces in gang zet waarin nieuwe antwoorden zich openbaren. De vierde R leert je inhoud te geven aan waardevolle samenwerking en nieuwe ideeën ook daadwerkelijk ten uitvoer te brengen. De waan van de dag en onze drukke agenda's doen inspiratie maar al te vaak op de achtergrond verdwijnen waardoor de dingen bij het oude blijven. D2S helpt je dit patroon te doorbreken door coachend samen te werken en elkaars sparring-partner en 'stok achter de deur' te zijn.

## **12 BEKWAAMHEDEN**

De vier R'en zijn het raamwerk van een productieve dialoog. Om je door deze fasen heen te loodsen, hebben wij twaalf bekwaamheden geselecteerd die essentieel zijn voor het welslagen van de dialoog. Ze voorkomen dat je op spannende momenten stopt met denken en zorgen juist dat je gaat Doordenken om tot een productieve dialoog te komen. Dat lijkt misschien wat veel, twaalf bekwaamheden, maar je zult zien dat ze elkaar in de praktijk uitlokken en aanvullen. Met iedere bekwaamheid die jij je eigen maakt, zal het makkelijker worden om de volgende bekwaamheid als een goede gewoonte aan te leren. Bovendien zullen niet alle bekwaamheden nieuw voor je zijn. Een aantal heb je jezelf waarschijnlijk al eigen gemaakt zonder dat je het in de gaten had.

De vier R'en en de twaalf bekwaamheden bieden je houvast maar D2S is geen algoritme met een voorspelbare uitkomst. Onze methode is geen vastomlijnd recept maar eerder een verzameling aan ingrediënten die je helpt te sturen op de gewenste uitkomst.

Als het je lukt om D2S toe te passen, dan bereik je een vorm van leiderschap die verder reikt dan je in eerste instantie wellicht had gedacht. Als je besluit te kiezen voor de dialoog, dan heb je volgens de psychologen Nicholas Christakis en James Fowler namelijk 'drie graden van invloed'<sup>9</sup>. Je beïnvloedt niet alleen je vrienden (de eerste graad), maar ook de vrienden van je vrienden (de tweede graad) en

zelfs de vrienden van die vrienden (de derde graad). Vervang vrienden door collega's en je hebt met jouw dialoog invloed op collega's die je nog nooit hebt ontmoet. Waar wacht je nog op?

### **EXTRAATJE VOOR JOU ALS LEZER**

Onze missie is pas geslaagd als jij écht aan de slag gaat met Dialogue to Synergize. Om die reden hebben wij een online-leeromgeving opgezet die doorgaat daar waar een hoofdstuk eindigt. Op [einde-discussie.nl/d2s](http://einde-discussie.nl/d2s) kun je je e-mailadres achterlaten. Hiermee krijg je toegang tot deze omgeving en helpen wij je om de opgedane inspiratie om te zetten in actie en van de dialoog je tweede natuur te maken.

Wij wensen je veel lees- en leerplezier!

# DISCUSSIE OF DIALOOG?

Het is totaal niet je bedoeling en toch gebeurt het je keer op keer: je raakt verzeild in een discussie die nergens toe leidt. Of je houdt je mond maar om die discussie juist te voorkomen. Herkenbaar?

## Wil jij door jouw manier van communiceren leiderschap tonen?

Met behulp van *Einde discussie* en de online-leeromgeving leer je tijdens gesprekken succesvol de regie te pakken, verschillende meningen te onderzoeken, ogenschijnlijke tegenstellingen te integreren en sturing te geven aan ontwikkeling en innovatie.

Met de unieke **Dialogue to Synergize methode (D2S)** leer je hoe je:

- een vorm van leiderschap eigen maakt waarmee je niet alleen sturing geeft aan jezelf, maar ook anderen aanzet tot een productieve dialoog
- je hoofd vrij maakt voor een nieuwe verbindende manier van denken: het doordenken
- de complexe werkelijkheid beter gaat begrijpen door je vecht-vlucht-reflex te vervangen door de betrokken-nieuwsgierigheids-reflex
- met het strak-los-strak-samenwerkingsmodel (p. 171) collega's coacht naar hogere prestaties
- diversiteit in denken en doen benut om ongekende dingen tot stand te brengen

**PROFESSIONALS  
KIEZEN VOOR  
D2S!**

---

**Roland de Bruijn** (spreker, coach, onderzoeker) en **Fons Trompenaars** (spreker, Thinkers50, auteur bestseller *Riding the Waves of Culture* (1994)) ontwikkelden de praktische toepasbare dialoogmethode D2S, waarmee zij professionals leren het beste in elkaar naar boven te halen en innovatieve antwoorden te vinden om grote uitdagingen het hoofd te bieden.

---

‘Ik gun het iedereen om eens kritisch te kijken naar de gesprekken die je voert. Als je voelt dat het beter kan, dan gaat dit boek je gegarandeerd helpen’.

Margriet Bokhorst (Strategisch adviseur | Woordvoerder | Facilitator)



NUR 801

einde-discussie.nl  
managementimpact.nl  
boomuitgeversamsterdam.nl