



Het verhaal van de leider



Rabobank

Informatiepagina

Titel: Het verhaal van de leider

Afstudeerbegeleider: dr. Ben Wempe

Meelezer: dr. Job Hoogendoorn

Naam: · Jan Henk Kroos

Studentnummer: 463451

Email: janhenkkroos@hotmail.com

Opleiding: Rotterdam School of Management, Parttime Master Bedrijfskunde

Juli 2018

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd zijn bij de referenties.

De inhoud van deze afstudeerscriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur.

De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerthesis. De afgelopen maanden heb ik me kunnen verdiepen in de redekunst om deze thesis vorm te geven. Deze studie heeft mij mooie inzichten gegeven hoe je als leider een verhaal kunt vertellen en hoe je van een verhaal kunst kan maken. Ik citeer Aristoteles: *“Het doel van de kunst is niet het uiterlijk van dingen weer te geven, maar het innerlijk... dat is de echte werkelijkheid.”* Het belangrijkste wat me bij zal blijven is dat de redekunst bedoelt is om de waarheid boven tafel te krijgen en het recht te doen zegevieren!

De afgelopen twee jaar zijn zeer intensief geweest. Ik dank de Rabobank die mij de kans heeft gegeven mij door deze studie verder te ontwikkelen. Ook dank ik de Rabobank dat mijn onderzoek heeft plaats kunnen vinden bij de medewerkers van de Rabobank.

Verder dank ik de Rotterdam School of Management voor het mooie programma wat er is ontwikkeld om deze studie vorm te geven. Ook de reis naar Kaapstad was onvergetelijk. Speciale dank gaan naar de medestudenten Vera Schuijn, Casper van der Does, Gijs van der Welle en Nick Zwaneveld. Met deze medestudenten hebben we menig tentamen voorbereid en veel projecten binnen de studie hebben we samen vorm gegeven. Mede door deze studenten is de hele studie een fantastische beleving geworden.

Ook dank aan Ben Wempe, dank voor de inkijk in de filosofie. Een vak waarvan ik nooit dacht in af te studeren maar na het lezen van *Het Bestel* van Plato was ik verkocht. Dank voor het coachen ten tijde van het afstuderen. Dank ook aan Job Hoogendoorn voor het meelesen, ik kijk terug op een paar mooie gesprekken.

Maar de meeste dank gaat uit naar mijn gezin en dan voornamelijk mijn vrouw Liesbeth. Door haar inspanningen in het gezin heb ik deze studie kunnen doen. Ook ten tijde van het afstuderen hebben we in ons gezin ernstige zorgen gekend. Zonder mijn vrouw zou deze scriptie nu nog niet gereed zijn. Dank je wel mijn first lady.

Jan Henk Kroos



Managementsamenvatting

Deze afstudeerthesis richt zich op de klassieke retorica gebaseerd op het boek *Retorica* van Aristoteles. Er is onderzocht of het verhaal van de leiders van de afdeling Klantenservice (RKS) van de Rabobank van invloed is op het transformeren van de Rabobank. De aanleiding voor dit onderzoek bij de afdeling RKS is dat de reorganisatie, die deze afdeling ondergaat, niet volgens het oorspronkelijke plan wordt gerealiseerd. Met als gevolg dat de doelen in beperkte mate worden gerealiseerd en er sprake is van een forse budgetoverschrijding. Het belangrijkste deel van een transformatie is leiderschap. (Coburn, 2006) De eenheid van analyse in dit onderzoek zijn dan ook de leidinggevende van het RKS

Voor dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *“In welke mate beheersen de leiders van het klantcontactcentrum de redekunst en is het beheersen van de redekunst van belang om een transformatie van deze orde te kunnen realiseren?”* Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord vanuit het theoretisch kader van de klassieke retorica en dan specifiek het boek *Retorica* van Aristoteles. In het boek *Retorica* komen drie belangrijke elementen terug namelijk de Ethos, de Pathos en de Logos. Volgens Aristoteles zijn dit de belangrijkste kenmerken tot overtuiging. De Ethos gaat over de spreker, de Pathos gaat over het publiek en de Logos gaat over de inhoud van het betoog. Op basis van het boek *Retorica* is een normatief kader opgesteld waarin de Ethos, Pathos en Logos zijn verwerkt. Met dit normatieve kader wordt de praktijk getoetst aan de theorie.

Voor de methodologie is gebruik gemaakt van het experimenteel vignetten onderzoek. Er zijn vijf vignetten ontwikkeld gebaseerd op de drie hoofdtukken van het boek *Retorica*. De elementen Ethos, Pathos en Logos komen terug in de vignetten. Van ieder vignet is een a, b & c variant ontwikkeld. Deze vignetten zijn aan twaalf respondenten voorgelegd. Iedere respondent heeft na het lezen van de vignetten twee vragen voorgelegd gekregen.

De analyse van het experiment is gedaan door het bestuderen van de gegeven antwoorden naar aanleiding van het gelezen vignet. Uit de analyse van de vignetten blijkt dat de een forse meerderheid van de leidinggevende van het RKS het element Ethos niet goed beheerst. Uit de analyse van de vignetten blijkt eveneens dat de helft van de leidinggevende van het RKS de Logos niet goed beheerst. Uit de vignetten blijkt ook dat de Pathos door de meeste leidinggevende van het RKS goed wordt begrepen en toegepast. Uit de literatuur studie blijkt tevens dat de redekunst van een leider invloed heeft op een transformatie van een afdeling.

De conclusie van dit onderzoek is dat uit de vignetten blijkt dat de leiders van het RKS de redekunst in beperkte mate beheersen en dat dit een negatieve invloed heeft op de transformatie van de afdeling. Het is raadzaam om in de redekunst van de leiders van het RKS te investeren zodat deze verbeterd en daardoor de transformatie succesvoller kan worden uitgevoerd.

Inhoudsopgave

Informatiepagina	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1.0 Inleiding aanleiding en motivatie	7
1.1 Context.....	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Theoretisch kader	9
1.4 Empirische inhoud	9
1.5 Overzicht eerdere studies op dit gebied.	10
1.6 Relevantie van het onderzoek.	10
2.0 Literatuurstudie.....	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Plaats van de <i>Retorica</i> in de werken van Aristoteles	12
2.3 Wat is retorica en welk nut heeft het?.....	13
2.4 Verschillende genres toespraken	14
2.4.1 Politieke toespraken	14
2.4.2 Gelegenheidstoespraken	15
2.5 Overtuigingsmiddelen	16
2.5.1 Gevoelens van het publiek.....	16
2.5.2 Karakter en leeftijd van het publiek	16
2.6 Het betoog.....	17
2.7 De vorm	18
2.8 De ordening	18
2.9 Begrippen theoretisch kader	19
3.0 Methodologie	20
3.1 Opzet experimenteel vignetonderzoek.....	20
3.2 Uitvoering experiment.....	20
3.3 Toelichting op de vignetten.....	21
3.3 Loop van het onderzoek	26
4.0 Onderzoeksresultaten analyse	28
4.1 Deelvraag a.	28

4.3 Deelvraag b	29
4.3.1 Analyse vignet 1	30
4.3.2 Analyse vignet 2	31
4.3.3 Analyse vignet 3	32
4.3.4 Analyse vignet 4	33
4.3.5 Analyse vignet 5	34
4.3.6 Samenvatting vignetanalyse	35
4.4 Deelvraag c	36
5.0 Conclusies en aanbevelingen	38
5.1 Conclusie.....	38
5.2 Aanbevelingen	39
6.0 Discussie en verder onderzoek.....	41
6.1 Discussiepunten bij dit onderzoek.....	41
6.2 Suggesties voor vervolg onderzoek	41
6.3 Limitatie	42
Geciteerde werken	43
Bijlagen:	45
Bijlage 1 Klanttevredenheidsonderzoek	45
Bijlage 2 Medewerker tevredenheidsonderzoek	46
Bijlage 3 Verdiepingsanalyse medewerkers tevredenheidsonderzoek.....	47
Bijlage 4 Update businesscase.....	48
Bijlage 5 Crisismaatregelen.....	49
Bijlage 6 Transcripten geïnterviewde personen.....	50
Bijlage 7 Resultaten vignetten	131
Bijlage 8 Gecomprimeerde data	132
Bijlage 9 Samenvatting gecomprimeerde data	135
Bijlage 10 HR3P matrix	136

1.0 Inleiding aanleiding en motivatie

1.1 Context

Sinds 2016 bevindt de Rabobank zich in een ingrijpende transformatie (bron strategie document Rabobank). Door concurrentie en kostenbesparing is de bank genoodzaakt te transformeren van een bank met 102 zelfstandige banken en een moederbedrijf, naar een centraal geleid bedrijf met 102 marktteams. Hierdoor zijn er veel onderdelen van de 102 lokale banken gecentraliseerd. Zo ook het klantcontactcentrum (Rabo Klanten Service, RKS) van de Rabobank. Deze 102 lokale klantcontactcentra zijn het afgelopen jaar gecentraliseerd naar één afdeling hierdoor ontstaat er een efficiëntere klantbediening wat een kostenbesparing met zich meebrengt. Geografisch is het RKS nu ondergebracht op acht locaties (kringen) in het land waar in totaal circa 3.300 fte werken. Voor alle betrokkenen is de centralisatie een ingrijpende beweging. Lokale bankdirecteuren verliezen een deel van hun autonomie, dit grijpt in op hun verantwoordelijkheid en daarmee op hun salariering. De medewerkers die verhuizen naar een regiocentrum krijgen te maken met meer reistijd, een andere werkomgeving, nieuwe leidinggevende etc. De raad van bestuur is opdrachtgever van deze centralisatie beweging en er is hen veel aan gelegen deze reorganisatie te laten slagen. In de praktijk verloopt deze centralisatie beweging niet zonder slag of stoot. De klanttevredenheid ligt circa 10% onder het gestelde doel. Dit blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek wat na ieder klantcontact wordt uitgezet (Bron klanttevredenheidsonderzoek bijlage 1). Ook de medewerkers van RKS zijn ontevreden. Dit blijkt uit het medewerkerstevredenheid onderzoek wat ieder kwartaal wordt uitgevoerd. Uit het engagementsonderzoek voor medewerkers blijkt dat de engagement van de medewerkers circa 25% lager is t.o.v. de rest van de Rabobank (Bron intern onderzoek Rabobank, bijlage 2). Analyse van het tevredenheidsonderzoek voor medewerkers laat zien dat het voor veel medewerkers niet duidelijk is wat de Rabobank met de transformatie voor ogen heeft. (Bron intern onderzoek Rabobank bijlage 3). Ook blijkt de kostenbesparing die gemoed gaat met de centralisatiebeweging van het klantcontactcentrum niet tijdig gerealiseerd. Hierdoor overschrijdt de afdeling RKS het budget met € 19 miljoen t.o.v. het oorspronkelijke plan. (Bron update businesscase RKS Rabobank bijlage 4). Deze overschrijding van het budget is niet positief ontvangen door de raad van bestuur. De performance van het klantcontactcentrum staat dusdanig onder druk dat vanuit de raad van bestuur een crisissituatie is uitgeroepen. Naar aanleiding van de crisissituatie zijn er door het MT van het RKS vijftien maatregelen ontwikkeld die er voor moet zorgen dat de performance van het RKS weer op een acceptabel niveau komt. In bijlage 5 zijn deze vijftien crisismaatregelen opgenomen in een kwadrant van impact en inspanningen. Met bovenstaande beschrijving wordt aangetoond dat de transformatie die het klantcontactcentrum van de Rabobank ondergaat, zich afspeelt in een complexe context. Het is interessant om te onderzoeken hoe deze transformatie wordt geleid en welk verhaal hierbij wordt verteld. Het RKS wordt bestuurd door 160 leidinggevenden van verschillende niveaus. De bijzondere aandacht heeft het verhaal van de leider van RKS. Al deze leiders van

het RKS zouden volgens Aristoteles in staat moeten zijn het verhaal van de leider toe te passen om de medewerkers mee te krijgen in de veranderingen die de Rabobank ondergaat. Vanuit waarnemingen als manager binnen de Rabobank zie ik veel leiders aan het werk. Veel leiders binnen het RKS hebben hun ervaring opgedaan met vallen en opstaan. Iedere leider zou zich bewust moeten zijn van het verhaal dat wordt verteld. Aristoteles geeft in zijn boek *Retorica* invulling aan de kunst van de rede door middel van de centrale termen Ethos, Pathos & Logos. Met deze studie wordt onderzocht of de redekunst met de begrippen Ethos, Pathos en Logos van invloed is op het succesvol transformeren van een organisatie.

1.2 Probleemstelling

Op basis van mijn interesse in het verhaal van de leider heb ik na een verdieping in de literatuur, het boek *Retorica* van Aristoteles gelezen. In dit boek gaat Aristoteles in op de kunst van het overtuigen. De filosoof Alfred North Whitehead stelde dat na het boek *Retorica* van Aristoteles alle retorische theorieën niet meer zijn dan vragen en antwoorden die Aristoteles al was begonnen te stellen. Aangezien de redekunst een belangrijk element is in het verhaal van de leider wordt het werk *Retorica* van Aristoteles gebruikt als belangrijkste bron voor het theoretisch kader van dit onderzoek. Uiteraard is de kunst van de redenaar niet het enige ingrediënt om een succesvolle transitie te realiseren. Maar wanneer bovenstaande context zich voordoet en een transformatie dreigt te mislukken is het relevant om vast te stellen of er binnen de Rabobank, en dan voornamelijk bij het RKS, de kunst van de rede goed uitgeoefend wordt. John Kotter heeft in zijn studie naar het mislukken van transformaties vastgesteld dat dit onder andere komt doordat de visie niet duidelijk en vaak genoeg wordt overgebracht. (Kotter, 1994) Een studie van Ruta Vyas toont aan dat de leider oog moet hebben voor waar zijn volgers staan in de verandering, en dat tijdens een transformatie de leider de begrippen Ethos, Pathos en Logos goed moet beheersen om zijn volgers mee te nemen in de verandering (Vyas, 2013). Om dit vast te stellen is het allereerst van belang om te weten wat Aristoteles verstaat onder een goede rede. Ook is het van belang om vast te stellen wat het aspect kunst precies is van de redekunst. Is dit het talent of is het een vaardigheid en beperkt het zich tot taal en communicatie en kan de redenaar zich ontwikkelen in de redekunst?

De onderzoeksvraag luidt:

“In welke mate beheersen de leiders van het klantcontactcentrum de redekunst en is het beheersen van de redekunst van belang om een transformatie van deze orde te kunnen realiseren?”

Deelvragen:

- a) *Wat wordt volgens Aristoteles verstaan onder een goede rede?*
- b) *Zijn de leiders van het RKS in staat om redekunst toe te passen?*
- c) *Heeft de rede van een leider invloed op het succes van de transformatie die het RKS ondergaat?*

De eenheid van analyse zijn alle leiders van het RKS. Deze groep behelst de managers en de teamleiders van het RKS. Voor dit onderzoek zal de redekunst van teamleiders en managers van het RKS worden onderzocht.

1.3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader van dit onderzoek is het werk *Retorica* van Aristoteles (Aristotles, 355 vC). Aan de hand van *Retorica* zal een normatief kader worden gecreëerd wat getoetst zal worden aan de praktijk. Door dit kader te toetsen op de praktijk van de Rabobank kunnen conclusies en aanbevelingen voor de praktijk worden geformuleerd. In hoofdstuk twee zal de plaats van *Retorica* van Aristoteles verder vergeleken worden met andere werken van Aristoteles over o.a. ethiek. De oude Griekse filosofen wisten al dat de retoriek van de leiders zeer van belang is om het publiek mee te nemen en te overtuigen. De oude Grieken zien retoriek als de kunst van het spreken. Iedere leider, ook in de huidige tijd, moet in staat zijn een redevoering te houden voor zijn of haar publiek. Aristoteles geeft in zijn boek *Retorica* aan hoe de redenaar zijn rede moet voeren. Om ook in de huidige tijd een transformatie te realiseren moet het verhaal van de transformatie worden toegelicht om de volgers daar in mee te krijgen (Vyas, 2013). Aristoteles beschrijft in zijn boek *Retorica* dat een goede rede moet bestaan uit drie belangrijke elementen te weten Ethos, Pathos & Logos. Ethos gaat in op het karakter van de spreker. Pathos gaat in op de gevoelens die worden opgewekt door de spreker bij het publiek. Logos gaat over de overtuigingskracht van de spreker door middel van argumentatie. Aristoteles stelt dat deze drie elementen van belang zijn voor een goede rede. In het boek *Retorica* worden de elementen Ethos, Pathos & Logos uitgediept. Er wordt diep ingegaan op de spreker zelf (Ethos). Wat moet deze wel en niet doen. Hoe de spreker zich presenteert, of deze aardig is en betrouwbaar. Een ander aspect wat wordt onderzocht is het publiek (Pathos). Dit gaat over het beïnvloeden van de emoties van het publiek. De spreker moet namelijk in staat zijn de emoties van het publiek te beïnvloeden. Als laatste het verhaal zelf (Logos). De rede moet een logisch geheel zijn met juist gebruik van voorbeelden en metaforen. Dit is verwerkt in een theoretisch kader waarbij het kader zal bestaan uit een opbouw van de elementen Ethos, Pathos en Logos die Aristoteles nodig acht om een goede rede te houden.

1.4 Empirische inhoud

Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van de vignettenmethode. Aan de te onderzoeken subjecten zijn vignetten voorgelegd die gebaseerd zijn op het normatieve kader van de redekunst. De onderzoeker wil hiermee het positivistische denken wat veelal in het bedrijfsleven plaatsvindt voorzien van een tegengeluid. De argumentatie om voor deze onderzoeksmethode te kiezen ligt in het vermoeden dat de leiders die onderzocht worden zich meestal niet de juiste voorstelling kunnen maken van de mate waarin zij zich bewust zijn van hun eigen redekunst. Door diverse experimenten van verschillende invullingen van de redekunst voor te leggen zal onderzocht worden in welke mate de leiders zich bewust zijn van hun vaardigheden aangaande de redekunst. De inhoud van de vignetten bestaan uit diverse profielen van redenaars i.c.m. een beschrijving van een werk gerelateerde

aangelegenheid. Door meerdere vignetten op te stellen is onderzocht of het publiek de vignetten met daarin de redekunst volgens Aristoteles positief of negatief beargumenteerd. Afhankelijk van de reactie op de vignetten kan de theorie van Aristoteles al dan niet bevestigd worden en kunnen er aanbevelingen voor de praktijk gedaan worden. Voor de daadwerkelijke uitvoering van het onderzoeksdesign zal een studie naar vignettenonderzoek van Bradley & Aguinis worden gebruikt. In dit onderzoek staan tien discussie punten genoemd. (Bradley, 2014) Dit onderzoeksdesign is aan de hand van deze tien discussie punten opgesteld. In hoofdstuk drie wordt verder ingegaan op deze onderzoeksmethode.

1.5 Overzicht eerdere studies op dit gebied.

Onderstaande bronnen zijn gebruikt als aanvulling op het boek *Retorica* van Aristoteles, die de basis is voor het normatieve kader. Een aantal van de onderstaande studies hebben eveneens *Retorica* (Aristoteles, 355 vC) gebruikt als belangrijke bron voor hun studie. Doordat deze onderzoekers de toepassing van het boek *Retorica* al in de praktijk hebben toegepast verwacht de onderzoeker meer inzicht te krijgen in de dieper liggende betekenis die Aristoteles voor ogen had. De afgelopen jaren zijn er veel studies geweest naar retoriek van leiders. Ook zijn er specifieke studies gedaan naar de begrippen Ethos, Pathos en Logos gebaseerd op het boek *Retorica* van Aristoteles. Een studie van (Klaering, 2014) toont aan dat er strategieën door leiders ontwikkeld kunnen worden zodat de volgers worden beïnvloed door het waargenomen ethos (geloofwaardigheid) van de leider in de bepaalde situaties, die op hun beurt van invloed zijn op de omvang van logos (beroep op logica) en Pathos (aanspreken op emoties). In het werk van Plato *Gorgias* (Plato, Plato verzameldwerk deel 12: *Gorgias*, 385 vC) wordt de redekunst door deze filosofen flink uitgediept. Plato en Socrates kruisen de degenen aangaande de redekunst en waartoe deze dient. Hiermee hebben deze heren een belangrijke basis gelegd voor het werk van Aristoteles. Een studie van Ruta Vyas (Vyas, 2013) toont aan dat de leider oog moet hebben waar zijn volgers staan in de verandering en dat tijdens een transformatie de leider de begrippen Ethos, Pathos en Logos goed moet beheersen om zijn volgers mee te nemen in de verandering. Een studie van James Cuno (Cuno, 2005) toont aan dat leiders beweging willen creëren door tot actie over te gaan. Maar leiders kunnen veel effectiever leiden door middel van hun woorden, door spraakhandelingen, als het ware. Ze worden opgeroepen om vaak formeel en informeel te spreken en te schrijven, om hun visie voor hun organisatie over te dragen aan hun personeel en kiezers. Als ze dat doen, kondigen ze niet alleen die visie aan, maar zijn ze ook retorisch aan het onderhandelen met hun publiek. (Cuno, 2005). De onderzoeker wil hiermee laten zien dat er veel studies zijn gedaan op dit gebied van retorica. Meerdere studies onderkennen dat de retoriek van de leider belangrijk is om een transformatie te realiseren.

1.6 Relevantie van het onderzoek.

Ook vanuit wetenschappelijk perspectief is deze studie relevant. Er is in de universiteitsbibliotheken veel onderzoek te vinden over de klassieke filosofie en zeker over Aristoteles. Vele boeken zijn hier over geschreven door auteurs als onder andere Solomon en Sison. Maar Aristoteles is meer dan alleen ethiek. Deze studie legt zich toe op de

esthetica van Aristoteles en wel de *Retorica*. Wanneer we verder zoeken naar publicaties over retoriek zien we eveneens veel werken. Bijvoorbeeld: (Breat, 1988), (Cope, 1986), (Enos, 1998), (Gross, 2001), (Huys, 2001). Opvallend is dat veel onderzoekers maar een deel van de essentie van *Retorica* toepassen in het onderzoek. De elementen Ethos, Pathos & Logos zijn bij iedere onderzoeker bekend en worden veelvuldig toegepast en aangehaald. Maar de onderzoeker heeft geen studies kunnen vinden die de drie elementen Ethos, Pathos & Logos echt verdiepen zonder zich af te laten leiden door andere werken over de retoriek. Door het feit dat deze studie zich volledig toelegt op de primaire bron voor de klassieke retorica maakt deze studie uniek en relevant. Daarnaast zijn er parallellen te trekken tussen de esthetica en de ethiek. In het volgende hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan. Als we de relevantie vanuit het perspectief van de Rabobank bekijken, zien we dat het onderzoek relevant is voor de afdeling Rabo Klantenservice omdat deze afdeling ten tijde van een transformatie in een crisis terecht is gekomen. Wanneer met dit onderzoek kan worden vastgesteld dat het succesvol transformeren samenhangt met de redekunst van de leiders kan de Rabobank hier op inspelen. De hogere leiding van het RKS kan besluiten om hier een leiderschapsprogramma voor te ontwikkelen met bijzondere aandacht voor de redekunst van de leiders. Ook kan besloten worden om bij een volgende transformatie extra rekening te houden met de rede van de leiders om zo te voorkomen dat opnieuw een afdeling in crisis komt.

2.0 Literatuurstudie

Deze literatuurstudie is gebaseerd op het boek *Retorica* van Aristoteles. Deze literatuurstudie is gebruikt als normatief kader voor het verdere onderzoek. Het boek *Retorica* is door de auteur van dit stuk volledig en grondig bestudeerd. De hoofdlijn van het boek *Retorica* wordt hier beschreven in de vorm van een samenvatting. Het eerste hoofdstuk van het boek *Retorica* gaat onder andere in op de verschillende soorten toespraken. Het tweede hoofdstuk van *Retorica* gaat in op de middelen van overtuiging, een belangrijk deel van de Ethos en Pathos zijn in dit gedeelte beschreven. Het derde hoofdstuk van *Retorica* gaat in op de vorm van de rede wat het belangrijkste deel van de Logos vormt.

2.1 Inleiding

Het ontstaan van de retorica vindt zijn oorsprong bij de rondtrekkende sofisten zoals Gorgias. De sofisten richten zich op het krijgen van gelijk en minder op het hebben van gelijk. Het verschil tussen een sofist en een retoricus ligt in het gegeven dat een retoricus zich baseert op wijsbegeerte om daarmee waarheidsvinding te creëren. Retorica is hiermee de grond van de filosofie. Het nut van retorica gaat volgens Plato verder dan het ontzenuwen van ongeldige redeneringen. (Aristoteles, 355 vC) Retorica staat in dienst van waarheid en recht, ze kan zich aanpassen aan het niveau van het publiek, ze scherpt het analytisch vermogen door twee kanten van de zaak te belichten en het is een algemeen menselijk middel tot zelfverdediging. Aristoteles stelt in zijn boek *Retorica* dat de retorica voornamelijk van nut is bij drie zaken: Politieke besluitvorming, rechtszaken en gelegenheidstoelagen. In het heden zien we dat de retorica nog steeds haar plaats heeft in een bedrijfskundige omgeving zoals sales, marketing en leiderschap. Voorwoord (Aristoteles, 355 vC)

2.2 Plaats van de *Retorica* in de werken van Aristoteles

Van Aristoteles zijn vele werken bewaard gebleven. Naast de vele geschriften over Natuurkunde en Wetenschappen is Aristoteles wellicht het meest bekend geworden met zijn geschriften over ethiek. De geschriften *Ethica Nicomachea* en *Politika* zijn hier voorbeelden van. De werken van *Ethica* richten zich op het vinden van het innerlijk geluk van de mens en de deugden van de mensheid, daarnaast de werking van staatsvormen. In de universiteitsbibliotheken zijn vele artikelen te vinden over ethiek en leiderschap. Zoals in een boek van Robert Solomon waarin hij een bedrijf benadert vanuit een optiek. Dat een bedrijf niet alleen van nut is om geld mee te verdienen maar om invulling te geven aan onze deugden (Solomon, 1994). Solomon roept het bedrijfsleven als het ware op om plaats te maken voor *Gemeenschap, Uitmuntendheid, Lidmaatschap, Integriteit, Oordeelkracht & Holisme*. Dit worden ook wel de zes parameters van de Aristotelianse ethiek genoemd. Als we een parallel trekken tussen de zes parameters van Solomon en de retorica van Aristoteles zien we één opvallende parameter. Eén van deze zes parameters uitmuntendheid. Wanneer men streeft naar uitmuntendheid kan men als persoon succesvol worden. Uitmuntendheid wordt door Solomon beschreven als het bedreven worden in wat je doet. (Solomon, 2013) Aristoteles noemt de retoriek ook wel redekunst. Het woord kunst

veronderstelt dat de persoon iets uitstekend beheerst. Uitmuntend worden in iets is niet vanzelfsprekend. Middelmatige prestaties ontstaan door timide gedrag binnen een organisatie waardoor de leider zich kan terugtrekken uit zelfbescherming en zich niet ontwikkelt naar een uitmuntende beheersing van zijn of haar vak. (Solomon, 2013). Een andere onderzoeker op het gebied van bedrijfsethiek Alejo Sison doet in zijn boek de oproep om de deugdenverwaarlozing tegen te gaan. (Sison, 2016) Op basis van dit werk kan men dus stellen dat het niet vanzelfsprekend is dat de leiders van bedrijven van nature ethisch handelen. Door druk van aandeelhouders of het hogere management kunnen besluiten genomen worden die ervoor zorgen dat de deugden verschromelen. Zoals hierboven al beschreven legt deze studie zich toe op de esthetica van Aristoteles. Binnen deze categorie behoren *Poetica* en *Retorica*. De werken over esthetica leggen zich meer toe op de vorm en de zintuiglijke indrukken. Er is een nauw verwantschap tussen ethiek en retorica. Aristoteles beschrijft in zijn boek *Retorica* dat het belangrijkste middel van overtuigen de spreker zelf is (Ethos). Volgens een studie van Michael Brown blijkt dat de volgers vertrouwen moeten hebben in de leider (Michael E. Brown, 2005). Het publiek moet er dus van overtuigd zijn dat de spreker ethisch handelt. Wanneer dat niet het geval is komt de geloofwaardigheid van de spreker onder druk te staan en staat daarmee ook zijn betoog op losse schroeven. Met als gevolg dat het publiek zich niet laat overtuigen. Zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven staat de Retorica in dienst van waarheid en recht, ze kan zich aanpassen aan het niveau van het publiek, ze scherpt het analytisch vermogen door twee kanten van de zaak te belichten en het is een algemeen menselijk middel tot zelfverdediging. Met andere woorden, de retorica kan worden gebruikt om de verwaarlozing van de deugden, zoals Sison deze beschrijft, tegen te gaan. Daarnaast roept Solomon het bedrijfsleven op om zich te ontwikkelen tot uitmuntendheid. Retorica is dus bij uitstek een esthetische kunstvorm die op een uitmuntende wijze beheerst moet worden om de waarheid onder woorden te brengen zodat de deugdenverschromeling wordt tegengegaan.

2.3 Wat is retorica en welk nut heeft het?

Het nut van retorica zit in het feit dat de spreker zich verdiept in een onderwerp en op basis van die verdieping een rede kan voeren of aantijgingen kan ombuigen. Het gaat dus vooral om de verdieping die de redenaar doet in het onderwerp of thema om een diepere waarheid boven tafel te krijgen. In tegenstelling tot andere wetenschappen als bijvoorbeeld geneeskunde of meetkunde is de kunst van de retorica op veel zaken toepasbaar en beperkt zich niet tot een bepaalde kunde. We zien dat retorica te maken heeft met overtuigen van het publiek. Volgens Aristoteles zijn er regels in deze overtuigingskunst. De belangrijkste manier om te overtuigen is volgens Aristoteles de spreker zelf. Het gaat om het karakter van de spreker. Overtuigen op basis van karakter doet de spreker wanneer hij zich zodanig voorstelt dat hij geloofwaardig is. Fatsoenlijke mensen geloven we immers sneller dan schurken. Zeker als het gaat om een wetenschappelijk verhaal of bijvoorbeeld in een rechtszaak is de geloofwaardigheid van de spreker van groot belang. Aristoteles noemt dit het Ethos van de spreker. Een andere regel van de redenaarskunst is het overtuigen op basis van opgewekte gevoelens. Wanneer mensen verdrietig of boos zijn oordelen ze anders dan

wanneer ze vrolijk en opgewekt zijn. Door deze gevoelens op te wekken kan de redenaar zijn publiek een bepaalde richting op krijgen om overtuigend over te komen. Aristoteles noemt dit in zijn boek de Pathos. Daarnaast is er de logica van het betoog, de Logos. Dit wordt in belangrijke mate gevormd door syllogismen en enthymemen. Aristoteles gebruikt vrij veel (taal) technische termen. Het is goed om hier even wat uitgebreider bij stil te staan om te gaan begrijpen hoe Aristoteles de Logos opbouwt. Een syllogisme is een geldige redenering, de conclusie vloeit noodzakelijkerwijs uit de voorafgaande premissen. Een voorbeeld van een syllogisme: “Alle mensen zijn sterfelijk, Aristoteles is een mens, Aristoteles is sterfelijk”. Enthymemen zijn een soort syllogisme waarvan een deel van de premissen ontbreken. Eerst wordt de conclusie gepresenteerd en later wordt een deel van de premissen gegeven. De luisteraar moet dan de verzwegen premissen zelf invullen. Een voorbeeld: “Mark Rutte is zeker niet thuis, want het is Prinsjesdag”. De verzwegen, weggelaten of impliciete premisse is dat Mark Rutte als minister president noodzakelijkerwijs altijd aanwezig bij deze gelegenheid. Als laatste zijn daar de schijnbare syllogismen en enthymemen. Dit zijn eigenlijk feitelijk ongeldige redeneringen maar de spreker kan ze laten voordoen als geldige redeneringen. Bijvoorbeeld “Nederland is een klompenland”. Veel mensen zullen dit beamen maar in de praktijk loopt er nauwelijks nog een Nederlander op klompen. Volgens Aristoteles zijn redevoeringen gebaseerd op een voorbeeld overtuigend maar redevoeringen gebaseerd op syllogismen oogsten meer bijval. Als we het voorbeeld gebruiken, gebruiken we een verhaal om iets te duiden. Een voorbeeld wordt gebruikt om het betoog kracht bij te zetten. Als de logica van de redenering op een juiste wijze wordt toegepast zal het publiek dit overtuigend vinden. (Aristoteles, 355 vC)

2.4 Verschillende genres toespraken

Volgens Aristoteles zijn er drie plaatsen waar de retorica tot uiting komt; de politiek, de rechtbank en gelegenheidstoespraken. De toespraken van de politiek gaan over afraden en aanraden van iets. De toespraken van de rechtbank gaan over aanklacht en verdediging. De gelegenheidstoespraken gaan over lof of kritiek. Wanneer we dit toepassen op de context van dit onderzoek binnen de Rabobank denk dan bijvoorbeeld aan het inbrengen en verdedigen van nieuwe beleidsplannen. Ook gelegenheidstoespraken vinden er geregeld plaats; bijvoorbeeld de nieuwjaarstoespraken of toespraken na bijzondere prestaties van een individu of afdeling. Toespraken voor de rechtbank worden er binnen de Rabobank eveneens gehouden. Denk hierbij aan de recente gebeurtenissen aangaande de Libor affaire. In dit onderzoek wil ik me beperken tot de gelegenheid en politieke toespraken. Aangezien de toespraken in de rechtbank niet in het algemeen worden gevoerd door leiders binnen de bank, wil ik me in deze studie beperken tot politieke toespraken en gelegenheidstoespraken. De eenheid van analyse betreft dan ook alleen de leiders van het RKS en niet advocaten of juristen van de Rabobank.

2.4.1 Politieke toespraken

Binnen de Rabobank worden veelvuldige plannen gepresenteerd ter verbetering van prestaties, processen of systemen. Deze plannen moeten overtuigend gepresenteerd

worden om tot een gedegen besluit te komen. Allereerst moet de spreker zich verdiept hebben in het onderwerp waarover gesproken gaat worden. Ook moet de spreker kennis aangaande het onderwerp paraat hebben om zo het betoog op te kunnen bouwen. Als de rede gaat over het aan- of afraden van bijvoorbeeld een nieuwe implementatie van een dienst, dient de spreker precies te weten wat deze dienst behelst. Om te weten of het publiek ook overtuigd raakt, zullen we moeten onderzoeken of het voor het publiek goed is dat een bepaalde keuze wordt gemaakt. De dieper liggende vraag gaat over het welbevinden van de mensen die de spreker vertegenwoordigt. De vraag is: Wat is nu eigenlijk welbevinden? Iedereen zal beamen dat het welbevinden meerdere zaken kan omhelzen. Voor een jong iemand kan dat zijn ambitie om een carrière binnen de bank te maken. Voor een wat oudere medewerker kan dit rust en duidelijkheid zijn. Het kan ook een stabiel inkomen zijn. De spreker zal zich moeten richten op wat voordeel brengt. Wanneer iets de mens voordeel biedt zal het automatisch goed moeten zijn. Goed in de zin van verkieslijk. Schoonheid en gezondheid zijn zekere goederen. Luiheid is een betwistbaar goed. De spreker zal regelmatig in een situatie verkeren waar er sprake is van keuzes en afwegingen tussen verschillende voordelen en verschillende goederen. In dat geval stelt Aristoteles dat het is van belang dat de spreker op zoek gaat naar het grotere goed. Laten we zeggen dat het ene goed groter is dan het andere maar is dat dan ook voor een ieder zo? Als twee dingen een derde beide te boven gaan is het grootste van de twee datgene wat het derde het meest te boven gaat. Laat ik dat illustreren met een voorbeeld: Als schoonheid en aanzien beide te verkiezen zijn boven rijkdom en de meerwaarde van aanzien boven rijkdom groter is dan die van schoonheid boven rijkdom, dan gaat aanzien boven schoonheid. Aanzien is dan in dit voorbeeld het grotere goed. Zoals hierboven te lezen is het voeren van een goede politieke rede iets wat een zorgvuldige voorbereiding nodig heeft. In hoofdstuk 2.4 t/m 2.7 wordt verder bij de vorm en inhoud uitgebreid bij stil gestaan.

2.4.2 Gelegenheidstoespraken

Bij gelegenheidstoespraken gaat het over lof of kritiek ten aanzien van een persoon of gebeurtenis. Binnen de bank gebeurt dit zeer regelmatig. Aristoteles beschrijft in het eerste hoofdstuk dat lof te vergelijken is met wat edel en voortreffelijk is. Edel is wat om zichzelf verkieslijk en prijzenswaardig is. Edel heeft onder andere bestandsdelen als rechtvaardigheid, trots, moed, mildheid, wijsheid in zich. Het gaat er vooral om dat edel iets is waar een ander baat bij heeft. Edel is iets waarvan het loon eerbetoon is, het is meer dan geld. Het eigenbelang is voorbijgegaan. Degene heeft in het belang van een groter doel, de afdeling, een collega, iets gedaan waarvoor deze lof kan ontvangen. Wanneer iemand lof ontvangt zal de spreker karaktereigenschappen moeten typeren. Het zijn dus gedragingen waarop een lofreda moet worden gebaseerd. De spreker zal zich bewust moeten zijn van de persoon die hij aanprijst. In het algemeen moet hij redeneren van wat waardering geniet naar wat edel is, Aristoteles ziet dat als aangrenzende begrippen. De spreker moet dus aantonen dat de ontvanger zo handelt of meerdere keren heeft gehandeld. Ook helpt het als de spreker van toevallige bijkomstigheden aannemelijk maakt dat dit bewuste keuzes zijn geweest van degene die de lof ontvangt. Wanneer de spreker over te prijzen persoon niet

genoeg weet kan hij de te prijzen persoon vergelijken met andere bekende personen die een gelijksoortige lof is toegedicht. Op bovenstaande wijze kan de spreker zijn gelegenheidstoespraak versterken om de rede overtuigender te laten zijn.

2.5 Overtuigingsmiddelen

Twee belangrijke overtuigingsmiddelen waar de spreker over beschikt zijn de gevoelens die hij kan opwekken (Pathos) bij het publiek en het karakter van het publiek. In dit gedeelte zullen we daar verder op in gaan. Deze middelen worden in onderstaand hoofdstuk op hoofdlijnen beschreven met als doel om hier elementen uit te pakken die getoetst gaan worden in de praktijk.

2.5.1 Gevoelens van het publiek

De spreker moet een indruk hebben van de gevoelens van de toehoorders. Ook moet de spreker zelf overtuigend zijn. Dit is de spreker door gezond verstand, voortreffelijkheid van karakter en goede wil. Wanneer een van deze drie eigenschappen ontbreekt, is het voor de spreker niet mogelijk om overtuigend over te komen. Met onverstand kan de spreker er mogelijk verkeerde denkbeelden op na houden. Door het ontbreken van een voortreffelijk karakter kan de spreker bewust iets slecht voor ogen hebben. Goede wil is nodig om de beste aanbevelingen te doen aangaande de toehoorder.

Laten we nu dieper ingaan op de verschillende gevoelens en hoe men deze gevoelens kan duiden. Laten we als voorbeeld boosheid nemen. In welke mate zijn ze boos, op wie zijn deze mensen boos, wat is de oorzaak van hun boosheid? Binnen het RKS worden wel eens besluiten genomen die voor de medewerkers slecht uitpakken. Het verliezen van een arbeidsvoorwaarde bijvoorbeeld. Dit soort besluiten gaan gepaard met emoties zoals bijvoorbeeld boosheid. Naast boosheid zijn er uiteraard meerdere gevoelens. Denk aan kalmte, vriendschap of haat, angst, schaamte, goedgunstigheid, medelijden, verontwaardiging, afgunst en wedijver. Kalmte wanneer de leider uitleg heeft gegeven aan een besluit waardoor het publiek kalmeert. Vriendschap wanneer een collega is ontslagen die bevriend was met een blijvende medewerker. Haat wanneer een medewerker het totaal niet eens is met een besluit en wraakgevoelens ontwikkelt. Angst om een baan te verliezen. Schaamte wanneer een resultaat niet tijdig is gerealiseerd. Goedgunstigheid omdat de leider een medewerker een bijzondere dienst heeft bewezen. Medelijden omdat er een collega iets ernstig is overkomen. Verontwaardiging over een aantijging die een medewerker krijgt van een leider. Afgunst omdat een andere collega wel een promotie krijgt. Wedijver om zelf als persoon ook lof te ontvangen. Het publiek van de sprekers van RKS zijn medewerkers van RKS waarbij al deze gevoelens aanwezig kunnen zijn. Het goed aanvoelen of aanwakkeren van deze gevoelens moet de spreker beheersen volgens Aristoteles.

2.5.2 Karakter en leeftijd van het publiek

In dit gedeelte wordt het publiek verder ontleed. Ieder spreker weet dat het publiek uit verschillende mensen kan bestaan. Een zelfde rede kan bij een jong en ambitieus persoon anders overkomen dan bij een oudere medewerker die al het nodige heeft meegemaakt

binnen de Rabobank. Het is voor de spreker van belang kennis te nemen van de karakters en leeftijdsbeschrijvingen zodat de rede ook aansluit om overtuigend te zijn. Het karakter van het publiek bestaat volgens Aristoteles uit de volgende eigenschappen: jeugd, ouderdom, bloei, rijkdom, afkomst & macht. Jeugdigen zijn hoopvol en goedgegelovig, ze hebben nog weinig teleurstellingen meegemaakt en zijn nog niet vaak bedrogen. Ouderen zijn de bloei van hun leven voorbij en hebben veel slechtheid en kwaad gezien waardoor ze minder goedgegelovig of zelfs achterdochtig kunnen zijn. Mensen in de bloei van hun leven hebben een goede balans tussen goedgegelovigheid en achterdochtigheid. Ze zijn niet meer naïef maar ook nog niet verbittert. Mensen van edele afkomst hebben de neiging tot eerzucht wat bij mensen met een lage afkomst tot afgunst kan leiden. Rijke mensen denken dat iedereen met hun wedijvert, rijke mensen vinden dat ze meer recht hebben op hogere posities in de maatschappij. Succes en macht maken mensen aanmatigend en onbedachtzaam. Aristoteles vindt het van belang dat de spreker zich bewust is van het karakter van zijn publiek zodat er in het betoog rekening mee gehouden kan worden.

2.6 Het betoog

Na de gevoelens en het karakter van de toehoorders uitvoerig bestudeerd te hebben, gaan we in dit hoofdstuk verder in op het eigenlijk betoog van de redevoering. Zoals eerder beschreven gaat het dan over voorbeelden en enthymemen. In dit hoofdstuk zullen we deze vormen van overtuigingsmiddelen door middel van het betoog nauwkeuriger bestuderen. Er zijn twee soorten voorbeelden. De ene berust op ware gebeurtenissen en de andere zijn zelf verzonnen. In de laatste categorie vallen de fabels en gelijkenissen. Fabels zijn verzonnen door mensen, het mooie van een fabel is dat men daar een complete situatie in kan nabootsen, dat gaat ook op voor een gelijkenis. Voorbeelden moeten worden gebruikt als er een gebrek is aan enthymemen. Spreuken zijn te gebruiken wanneer deze in het algemeen bekend zijn. Spreuken zijn van nut voor sprekers van een zekere leeftijd, wanneer de spreker een spreuk doet die niet past bij zijn ervaring zal dit misplaatst worden opgevat. Een passend gezegde in een ingewikkeld betoog kan bij een publiek van laag niveau zeer treffend overkomen. Bijvoorbeeld een gezegde van Abraham Maslow "Als het enige gereedschap een hamer is, ziet ieder probleem er uit als een spijker". Het publiek onthoudt de spreuk en is daarmee overtuigd en vergeet het betoog. Spreuken zijn dus van nut mits deze goed worden gebruikt. Volleerde sprekers doen over het algemeen geldige uitspraken. Sprekers zonder opleiding drukken zich uit naar gelang hun ervaring en kunnen daardoor overtuigender overkomen. De spreker moet kennis hebben van het onderwerp waarover hij spreekt. Wanneer de spreker spreekt over bijvoorbeeld rechtvaardigheid is het van belang dat deze in zijn levenswandel zelf rechtvaardig oogt. Een schijnbare enthymeen kent dezelfde opbouw als een geldige enthymeen met het verschil dat de gevolgtrekkingen van de uitspraken niet per definitie kloppen maar wel aannemelijk lijken. Oppervlakkige enthymemen dragen niets bij, ze zijn te voor de hand liggend. Complexe enthymemen vallen eveneens niet in de smaak omdat de toehoorder ze niet begrijpt.

2.7 De vorm

In dit gedeelte gaan we in op de vorm van het betoog. Aristoteles beschrijft in zijn boek dat de voordracht uit drie belangrijke zaken moet bestaan, duidelijkheid, taalgebruik passend bij het onderwerp en uitheemsheid door het gebruik van ongewone en onverwachte termen. Naast het gegeven dat je kennis van het onderwerp moet hebben waarover men spreekt is het evenveel van belang dat men weet hoe je dit bespreekt. Voordracht draait om de stem, wanneer juist luid te spreken en wanneer juist bijna te fluisteren en het tempo van het spreken, ook wel het ritme genoemd. Een goede voordracht is vaak een kwestie van aanleg en moeilijk aan te leren. Uit het voorgaande blijkt dat het vooral duidelijk moet zijn. Het betoog moet eveneens blijven boeien. Mensen verwonderen zich namelijk over iets wat niet voor de hand ligt en verwondering verschaft genoeg. Sprekers kunnen gebruik maken van metaforen. Een bekende metafoor is: "Voetbal is oorlog". Metaforen zijn zinsspelingen waardoor het publiek zich een voorstelling van de situatie kan maken. Verkleinwoorden moeten op een juiste wijze worden gebruikt. Slechte smaak ontstaat wanneer er gebruik gemaakt wordt van te veel woorden om iets uit te drukken. Bijvoorbeeld wanneer iemand een donkere lucht boven zee als volgt duidt: een loodblauwkleurig lucht ontnam het licht boven de machtig schuimende zee. Met te veel woorden is deze donkere zee uitgedrukt, wat de aandacht van het publiek onnodig afleidt. Uitdrukkingen die het als metafoor goed doen kunnen eveneens worden gebruikt als een vergelijking. Wanneer de spreker gewichtig wil overkomen, kan deze de naamwoorden vervangen door een beschrijving. Wanneer de spreker het juist beknopt wil houden zoekt deze voor de beschrijving een naamwoord. We spreken over een volzin wanneer de zin een begin en een einde heeft. Een toehoorder die geen eind van een zin hoort wordt ongeduldig. Een zin die een begin én einde heeft geeft voldoening en is beter te vatten. Maar de volzin mag ook weer niet te lang zijn want daardoor dreigt de toehoorder af te haken.

2.8 De ordening

In het laatste gedeelte gaan we in op de ordening van het betoog. Door het betoog op een juiste wijze op te bouwen is het voor het publiek goed te volgen en komen alle elementen van het betoog op een passende wijze aan bod. De inleiding van een toespraak bestaat uit een soort kleine samenvatting van het relaas van de spreker. Zo weet het publiek waar het aan toe is en blijft het publiek niet zweven. Het publiek luistert graag naar sprekers die welwillend zijn, zaken die hen in het bijzonder aangaan en wat genoeg verschaft. Men krijgt dan sneller de indruk dat de spreker een fatsoenlijk mens is. Het is van belang niet al te veel feiten achter elkaar te benoemen, het publiek heeft dan de neiging een aantal zaken te vergeten. Het helpt de spreker wanneer hij terloops iets vertelt wat hem zelf tot eer strekt. Om de aandacht van het publiek vast te houden is het van belang om feiten gevoelswaarde mee te geven. De te gebruiken overtuigingsmiddelen moeten bewijskrachtig zijn. Wanneer er goede daden zijn verricht moet hier een passend bewijs voor worden aangereikt om het publiek te overtuigen. Door het juiste gebruik van voorbeelden en enthymemen, zoals in de voorgaande hoofdstukken is beschreven, kan het bewijs krachtig worden neergezet. Het slotwoord bestaat uit vier stukken. Het publiek gunstig stemmen tegenover de spreker, de

feiten versterken of afzwakken, de laatste gevoelens opwekken bij het publiek en door middel van een korte samenvatting het geheugen steunen.

2.9 Begrippen theoretisch kader

Ethos	Karakter en aard van de spreker
Pathos	Emoties van het publiek
Logos	Vorm, inhoud en voordracht van het betoog
Enthymemen	Aristotelische logica, een redenering opgebouwd uit een expliciete premisse een verzwegen premisse en een conclusie
Syllogismen	Aristotelische logica, een redenering opgebouwd uit een majoor premisse een minorpremissie en een conclusie.
Metafoor	Een vorm van beeldspraak met een impliciete vergelijking
Sofist	Rondtrekkende onderwijzers is ethiek, retorica en logica
Redekunst	Kunst van het gebruik van expressief taalgebruik gebaseerd op de klassieke retorica
Lofrede	Prijzende toespraak
Edel	Hoogstaand, het beste in de soort.
Emoties	Een innerlijke beleving van een persoon

3.0 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet verder uitgewerkt en uitgevoerd. Voor de opzet is gebruik gemaakt van een onderzoek van Aguinis en Bradley. Deze onderzoekers maken gebruik van tien besluitpunten. Voor dit onderzoek zijn dezelfde stappen doorlopen. (Bradley, 2014)".

3.1 Opzet experimenteel vignetonderzoek

Er is voor een experimenteel vignetonderzoek gekozen omdat van de leiders zelf hun eigen redekunst wordt onderzocht. Er wordt verwacht dat de respondenten zich niet altijd bewust zullen zijn van hun eigen redekunst. Er is gebruik gemaakt van de zgn. "Paper People studie". Paper people studies richten zich op reacties op hypothetische scenario's. Dit type is geschikt voor het doel om expliciete processen en uitkomsten te beoordelen doordat de deelnemers zich vaak goed kunnen verplaatsen in de hypothetische scenario's. (Bradley, 2014)". Er is gekozen voor het zogenaamde "with-in person" ontwerp (Bradley, 2014). Hiermee krijgt iedere deelnemer meerdere vignetten te zien zodat hij of zij haar oordeel beter kan geven op basis van deze meerdere vignetten. De deelnemers zullen hun vignet met daarin de casus door middel van een document krijgen aangeboden. Aangezien er gekozen is voor het "with-in person" ontwerp krijgen de deelnemers realistische vignetten voorgelegd zodat de uitkomst ook evenwichtig is. Er wordt gebruik gemaakt van vijf vignetten. Ieder vignet kent een a, b & c variant. Dit aantal is gebaseerd op de laatste vijf hoofdstukken van de literatuurstudie. In elk van deze vignetten zal een dergelijk stuk vanuit de theorie worden uitgewerkt zodat getoetst kan worden hoe dit overkomt bij het onderzoeksobject. Op voorhand zijn er acht respondenten geselecteerd, na deze acht gesprekken zijn er nog vier respondenten extra geselecteerd. Het extra selecteren van kandidaten is gedaan om vast te stellen of er geen nieuwe inzichten meer zouden komen. Tijdens de gesprekken met de laatste twee respondenten zijn er geen nieuwe bevindingen vernomen die een ander licht kunnen werpen op de uitkomst. In het totaal zijn er twaalf leidinggevende gesproken waarvan er negen de functie teamleider hebben en drie de functie manager. Deze teamleiders sturen rechtstreeks medewerkers aan. De geselecteerde managers sturen teamleiders aan. De respondenten zijn de vignetten voorgehouden in hun eigen werkomgeving binnen de voor hen reguliere kantoortijden. Op deze wijze is de omgeving zo natuurlijk als mogelijk. De experimenten zijn op audio opgenomen. Na afloop zijn deze geluidsopnames verder onderzocht. De inhoud van de vignetten is volledig vrijgegeven. Ook de transcripten zijn vrijgegeven en toegevoegd als bijlage (Bijlage 6).

3.2 Uitvoering experiment

De gekozen vignettenmethode wordt als het volgt gebruikt. De respondent krijgt een casus voorgelegd. Deze casus bestaat uit een situatie beschrijving die waarschijnlijk voor kan komen in de bestaande werksituatie. Alle situaties zijn gebaseerd op een fictieve redevorming van een leider. Op basis van deze casus is de respondent gevraagd een open

vraag en een meerkeuze vraag beantwoorden. Deze vragen luiden: “Wat vind je van het optreden van de hoofdpersoon van het vignet?” en “Is het optreden van de hoofdpersoon overtuigend?”. Hierbij kan de respondent keuze maken uit de volgende vijf mogelijkheden: 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3.3 Toelichting op de vignetten

Op basis van het boek *Retorica* zijn vijf vignetten ontwikkeld. Deze vijf vignetten zijn gebaseerd op de drie hoofdstukken van het boek *Retorica*. Vignet één en twee zullen ingaan op het soort toespraak, waarbij dit onderzoek zich zal beperken tot de gelegenheidstoespraken en politieke toespraken. Vignet drie en vier gaan in op de toepassingen van het Ethos & Pathos. Vignet vijf gaat in op de Logos. In dit gedeelte worden de vignetten verder toegelicht. Deze toelichting is tevens een belangrijke bron voor de analyse empirische dataverzameling.

Uiteraard is het mogelijk om op detail niveau nog meer vignetten te ontwikkelen. Maar gezien de limitatie van dit onderzoek is besloten op de hoofdlijn te blijven. Met deze vijf vignetten wordt de hoofdlijn van het boek *Retorica* afgedekt en vormt dit de basis van het empirisch onderzoek. Voor ieder vignet is een a, b en c variant ontwikkeld. Na een korte test bij de respondenten is gebleken dat alleen een a & b variant te zwart/wit was. Hierdoor ontbrak het aan de nuance. Aan de andere kant zorgen teveel varianten in vignetten voor verwarring bij de respondent. Eén van de a,b,c varianten is de juiste rede volgens Aristoteles, de andere variant is een reële mogelijkheid maar niet afdoende, de derde variant is een voor de hand liggende variant maar volgens Aristoteles niet de juiste rede. Door het gebruik van drie varianten kunnen er duidelijke tegenstellingen ontstaan die in de analyse gebruikt kunnen worden om de deelvragen te beantwoorden.

Vignet 1 Met dit vignet wordt getoetst of de leider binnen RKS een gelegenheidsspeech (een lofredede) kan houden. Volgens Aristoteles is het van belang dat de spreker zich verdiept in de daden van de persoon die de lofredede ontvangt. De rede moet ingaan op de verrichte handeling van de degene die de eer toekomt. Om dit overtuigend over te laten komen is het van belang dat er feiten en handelingen worden besproken die gaan over de persoon die lof ontvangt. Er zijn drie varianten gemaakt. In variant 1a vindt er geen voorbereiding plaats. Hierdoor loopt de spreker het risico dat de plank wordt misgeslagen. Ook bestaat de kans dat er niet het juiste wordt gezegd waardoor de lof niet goed overkomt op de persoon en het andere publiek. In variant 1b verdiept de redenaar zich en vindt er een goede voorbereiding plaats. Dit is het eerste goede begin van een overtuigende lofredede. In variant 1c distantieert de spreker zich van een rede ten aanzien van een belangrijk publiek en krijgt de persoon niet de lof die hem toekomt.

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar, Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

Vignet 2 Met dit vignet is getoetst of de leidinggevende binnen het RKS bij machte is om een politieke toespraak te houden. Volgens Aristoteles is het van belang dat wanneer er een politieke rede wordt gehouden de spreker verstand van zaken heeft en de feiten kent. Ook moet de spreker in staat zijn de argumenten zo te kiezen dat de toehoorders op de juiste wijze beïnvloed worden om zo overtuigd te raken. In variant 2a heeft de sprekers de kennis niet paraat maar weet de spreker de toehoorders wel te beïnvloeden. In variant 2b heeft de spreker alle kennis paraat maar gaat deze niet over tot het individueel beïnvloeden van de toehoorders. In variant 2c heeft de spreker alle detailkennis paraat en weet hij de toehoorders te overtuigend te beïnvloeden.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevendenden moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar uiteenzetting, ten aanzien van haar collega leidinggevendenden, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevendenden moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar uiteenzetting, ten aanzien van haar collega leidinggevendenden, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevendenden moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar uiteenzetting, ten aanzien van haar collega leidinggevendenden, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

Vignet 3 Met dit vignet is getoetst of de leider een rede voert die alleen gaat over de Ethos of de Pathos of de Logos en daarbij de andere elementen buiten beschouwing laat. Volgens Aristoteles heeft een goede rede de Ethos, Pathos en Logos in zich als element van het betoog. In variant 3a domineert de Logos, maar het ontbreekt aan de Ethos en de Pathos in het betoog. In variant 3b vormt naast de Logos ook de Pathos onderdeel van het betoog maar de Ethos ontbreekt. In variant 3c worden zowel de Logos, Pathos als de Ethos toegepast.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar al meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar al meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde voor het publiek in komt.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar al meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde voor het publiek in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen”.

Vignet 4 Met dit vignet is getoetst of de spreker in staat is de gevoelens van het publiek te beïnvloeden. Volgens Aristoteles is de Ethos het belangrijkste element van het betoog. Zeker wanneer de gevoelens van het publiek (Pathos) moeten worden bewerkt gebruikt de spreker daar zijn Ethos voor. De spreker kan door het goed neerzetten van zijn eigen persoon de boosheid van het publiek beïnvloeden. Boosheid is zoals we hebben kunnen lezen in hoofdstuk twee een emotie die tegen een persoon is gericht. Wanneer de spreker zich zelf profileert conform de regels van de Ethos kan het publiek kalmeren. In variant 4a zet de spreker zichzelf zodanig neer dat het publiek hem goedgezind raakt en daardoor kalmeert. Waarna de spreker de toehoorders kan overtuigen. In variant 4b heeft de spreker alleen oor

en oog voor het publiek (Pathos). De kans dat het publiek overtuigd raakt is zeer gering. In variant 4c heeft de spreker alleen oog en oor voor de feiten (Logos). De kans dat het publiek overtuigd raakt is eveneens zeer gering.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

Vignet 5 Met dit vignet is getoetst of de spreker ook een logische inhoud en vorm van het betoog kan maken. Er wordt getoetst of de redenaar gebruik weet te maken van verschillende redeneervormen als daar zijn: Enthymemen, syllogismen, voorbeelden, metaforen en gelijkenissen. In variant 5a gebruikt de spreker syllogismen en een voorbeeld.

In variant 5b maakt de spreker gebruik enthymemen en een metafoor. In variant 5c wordt gebruik gemaakt van een gelijkenis in de vorm van een fabel. In dit vignet is de ene variant niet beter als het andere variant op het vignet. Dit vignet heeft als doel gevoel te krijgen bij het gebruik van verschillende redeneer vormen waaruit een redenaar kan kiezen. Aristoteles stelt wel dat hoe vaardiger de spreker is des meer redeneervormen de spreker kan gebruiken en toepassen naar gelang de situatie hier om vraagt.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van één plus één is twee, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, i.p.v. dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals één plus één is twee laat ze ruimte over voor het publiek; één plus vraagteken is twee waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

3.3 Loop van het onderzoek

Na de start van het onderzoek zijn de eerste twee respondenten mede gebruikt om de vignetten aan te scherpen. Op basis van de evaluatie zijn de vignetten op detail niveau aangepast waardoor de vignetten beter door overige respondenten begrepen kunnen worden. Ook is bij vignet 2 & 4 een c variant aangebracht om meer tegenstelling in de

vignetten te krijgen. Hierdoor zijn van de eerste twee respondenten op vignet 2c en 4c geen reactie beschreven. Bij ieder vignet is aangegeven wat dit vignet wil toetsten. Deze duiding is niet aan de respondenten voorgelegd. Van de meerkeuze vragen zijn in een tabel de waardes (1 t/m 5) genoteerd. Wanneer een respondent het antwoord op de voorgaande meerkeuzevraag wilde aanpassen na het lezen van het volgende vignet is dit toegestaan. Aanvullend is de vraag gesteld waarom de respondent dit wil. Gemiddeld genomen duurden de gesprekken een 1 uur. De respondenten hebben de vignetten hardop voorgelezen en hebben daarna de twee vragen voorgelegd gekregen. Waar nodig zijn de vignetten beter geduid en waar nodig zijn er verdiepende vragen gesteld om goed te begrijpen wat de respondent echt bedoelt. De gesprekken met de respondenten zijn open dialogen geworden aangaande de retorica. Tijdens het maken van de transcriptie is de kern van de tekst opgeschreven. Opvallende quotes zijn eveneens opgeschreven.

4.0 Onderzoekresultaten analyse

Met het onderzoek naar de literatuur en de verworven data naar aanleiding van het vignettenonderzoek worden de deelvragen van het onderzoek beantwoord.

Hoofdvraag: *In welke mate beheersen de leiders van het klantcontactcentrum de redekunst en is het beheersen van de redekunst van belang om een transformatie van deze orde te kunnen realiseren.*

Deelvragen:

- a) *Wat wordt volgens Aristoteles verstaan onder een goede rede?*
- b) *Zijn de leiders van het RKS in staat om redekunst toe te passen?*
- c) *Heeft de rede van een leider invloed op het succes van de transformatie die het RKS ondergaat?*

Deelvraag a. zal beantwoord worden vanuit de literatuur. Deelvraag b. is verwerkt in de vignetten. Deelvraag c. zal na afloop van de analyse van de vignetten beantwoord kunnen worden.



Figuur 1. Succesvol transformeren

4.1 Deelvraag a.

Wat wordt volgens Aristoteles verstaan onder een goede rede? Deze deelvraag kan beantwoord worden vanuit de literatuur gebaseerd op het werk *Retorica* van Aristoteles.

Een goede rede bestaat uit drie elementen de Ethos, Pathos & Logos. De Ethos is het belangrijkste element van een goede rede. Voor een goede rede moet de spreker zichzelf op de juiste wijze presenteren. Hij moet het publiek zien te overtuigen dat hij het publiek welgezin is. Ook moet de spreker kennis van zaken hebben. De spreker krijgt deze kennis van zaken door zich goed te verdiepen in de inhoud. Het tweede element is de Pathos. Door middel van de Pathos kan de redenaar de emoties van het publiek beïnvloeden. De spreker kan emoties aanwakken of afzwakken naar gelang dat nodig is. Ook speelt de spreker met

de Pathos in op het karakter van het publiek. Het is voor de spreker van belang dat deze zich voorbereid op het karakter van het publiek en ook op de eventueel aanwezige emoties van het publiek. De daadwerkelijke inhoud komt bij de Logos aan bod. Door middel van de Logos wordt het betoog vormgegeven. Het juiste gebruik van de beschikbare overtuigingsmiddel zoals voorbeelden, metaforen en enthymemen en taalgebruik. Wanneer bovenstaande elementen op de juiste wijze worden toegepast is het betoog volgens Aristoteles overtuigend en is de spreker goed in staat om diverse soorten toespraken te houden. Volgens Aristoteles is deze kunstvorm aan te leren. Talent voor de redekunst is natuurlijk welkom maar is geen vereiste om de kunst van de rede goed uit te kunnen oefenen. Door kennis te nemen van de redekunst en dit in de praktijk vaak te oefenen kan een redenaar een rede-kunstenaar worden. Met deze redekunst is de spreker in staat waarheid en recht voor het voetlicht te krijgen. Waarheid en recht komen voort uit de verdieping die de redenaar heeft gedaan voordat de rede is begonnen. Door het betoog aan te passen op het publiek is iedereen in staat de rede van spreker goed te volgen en te begrijpen. Het analytisch vermogen wordt aangescherpt doordat meerdere kanten worden belicht in een zaak omdat woorden en vorm en taal zorgvuldig zijn gekozen door de spreker.



Figuur 2: Redekunst

4.3 Deelvraag b

Zijn de leiders van het RKS in staat om redekunst toe te passen?

De resultaten van het veldonderzoek zijn na de transcriptie gecodeerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van een tabel in Excel (bijlage 7 & 8). Ieder vignet kent een a, b & c variant. Op basis van de literatuur is één van deze varianten de meest complete rede zoals bedoeld door Aristoteles aangaande deze situatie (zie hoofdstuk 3.2). Door de antwoorden van de respondenten te analyseren kan ieder vignet geplaatst worden in een kleurcategorie. Wanneer de rede van de leider aansluit bij de redekunst van Aristoteles heeft dit een groene kleurcodering gekregen. Wanneer de rede van de respondent gedeeltelijk aansluit heeft

deze een oranje kleurcodering gekregen. Wanneer de rede in het geheel niet aansluit heeft dit een rode kleurcodering gekregen. Ter illustratie een voorbeeld gebaseerd op het eerste vignet. In dit vignet wordt getoetst of de leider een lofredede kan voeren. Een goede voorbereiding is bij een lofredede essentieel. De codering kleurt groen wanneer de leider een goede voorbereiding op een lofredede onderschrijft. De codering kleurt oranje wanneer de leider goede voorbereiding op een lofredede onderschrijft maar het in de praktijk nalaat. De codering kleurt rood wanneer de leider goede voorbereiding op een lofredede niet onderschrijft en in de praktijk ook nalaat. De analyse vindt per vignet plaats. In de tekst zijn tevens quotes opgenomen die letterlijk door de respondenten zijn uitgesproken. De geciteerde quotes zijn schuin gedrukt. Bij ieder vignet is een tabel bijgevoegd waaruit op te maken is hoeveel respondenten welke rede beargumenteren.

4.3.1 Analyse vignet 1

Met dit vignet is onderzocht of de leider binnen RKS een gelegenheidsspeech (een lofredede) kan houden. Volgens Aristoteles is het van belang dat de spreker zich verdiept in de daden van de persoon die de lofredede ontvangt. De rede moet ingaan op de verrichten handeling van de degene die de eer toekomt. Om dit overtuigend over te laten komen is het van belang dat er feiten en handelingen worden besproken die gaan over de persoon die lof ontvangt. In variant 1a vindt er geen voorbereiding plaats. Hierdoor loopt de redenaar het risico dat de plank wordt misgeslagen. Ook bestaat de kans dat er niet het juiste wordt gezegd, waardoor de lof niet goed overkomt op de persoon en het andere publiek. In variant 1b verdiept de redenaar zich en vind er een goede voorbereiding plaats. Dit is het eerste goede begin van een overtuigende lofredede. In variant 1c distantieert de spreker zich van een rede ten aanzien van een belangrijk publiek en krijgt de persoon niet de lof die hem toekomt.

	Juiste rede	Gedeeltelijk juiste rede	Onjuiste rede**
Vignet 1a	7	0	5
Vignet 1b	9	0	3
Vignet 1c*	8	0	2

Tabel 1: Respondenten vignet 1

*twee vragen niet beantwoord (hoofdstuk 3.3)

** Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

Op basis van de analyse van de vignetten is het overgrote deel in staat om een juiste lofredede te voeren bij een bijzondere gelegenheid. Veel respondenten erkennen dat dit een belangrijke gebeurtenis is en beseffen goed dat de betreffende persoon lof moet ontvangen. Ook realiseert een groot deel van de respondenten dat een goede voorbereiding voor een lofredede van belang is om als spreker overtuigend over te komen. *“Een goede voorbereiding is super belangrijk”*. De respondenten die de juiste rede hebben weten te selecteren, erkennen eveneens dat dit niet alleen om de spreker en de ontvanger gaat maar zijn zich goed bewust wat een goede lofredede doet met de rest van het publiek. *“Natuurlijk gaat het hier om Joost, maar wat dacht je wat de rest van het publiek hier van vindt?”*. Daarnaast erkennen deze

respondenten eveneens dat het moment nu daar is, de lofrede uitstellen of op een later tijdstip laten plaatsvinden is niet gepast. *“Het is mosterd na de maaltijd, nu is het moment”*.

Geen van de respondenten heeft een gedeeltelijk juiste rede gehouden in deze situatie. Blijkbaar is de tegenstelling in het vignet zodanig geweest dat er voor de respondenten geen behoefte is aan nuance.

Een beperkt aantal respondenten heeft de onjuiste rede positief beargumenteerd. Verdieping hierop geeft aan dat sommige leiders het niet overtuigend vinden om een lofrede te voeren voor een voor de spreker onbekend persoon. *“Kan een lofrede overtuigend zijn als je iemand niet kent?”*. Andere respondenten vinden een paar anekdotes voor de vuist weg een prima manier om een lofrede te voeren. Ook het uitstellen van de rede vindt een tweetal respondenten prima. *“Dat Joost later een paar mooie woorden ontvangt is prima, heeft de rest van het publiek best begrip voor”*.

De analyse van de vignetten laat zien dat de leiders binnen het RKS in staat zijn om een gelegenheidsrede te voeren in de vorm van een lofrede. De meerderheid van de respondenten weten wat een lofrede behelst en hoe deze moet worden vormgegeven.

4.3.2 Analyse vignet 2

Met dit vignet is onderzocht of de leidinggevende binnen het RKS bij machte is om een politieke toespraak te houden. Volgens Aristoteles is het van belang dat wanneer er een politieke rede wordt gehouden de spreker verstand van zaken heeft en de feiten kent. Ook moet de spreker in staat zijn de argumenten zo te kiezen dat de toehoorders op de juiste wijze beïnvloed worden om zo overtuigd te raken. In variant 2a heeft de sprekers de kennis niet paraat maar weet de spreker de toehoorders wel te beïnvloeden. In variant 2b heeft de spreker alle kennis paraat maar gaat deze niet over tot het individueel beïnvloeden van de toehoorders. In variant 2c heeft de spreker alle detailkennis paraat en weet hij de toehoorders te overtuigend te beïnvloeden.

	Juiste rede	Gedeeltelijk juiste rede	Onjuiste rede*
Vignet 2a	5	7	0
Vignet 2b	4	7	1
Vignet 2c	10	1	1

Tabel 2: Respondenten vignet 2

* Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

Op basis van bovenstaande analyse is het voor de leiders van het RKS niet voor de hand liggend om een goede politieke rede te voeren. Iets meer dan de helft van de respondenten weet hoe een politieke rede moet worden gevoerd. Deze respondenten realiseren zich goed dat een goede voorbereiding op de inhoud van belang is. *“Je kunt niet zonder kennis van zaken een besluit verkopen.”* Of *“Ze verdiept zich helemaal, ze wil alles snappen”*. Ook is deze groep er van bewust dat het voordeel wat dit politieke besluit met zich meebrengt persoonlijk gemaakt moet worden voor de toehoorders. *“Ze kent haar publiek en weet hoe ze het publiek kan bespelen.”*

Minder dan de helft van de respondenten sluit zich aan bij een gedeeltelijke juiste rede. Deze groep is weer te op te splitsen, de ene helft van deze groep vind het verdiepen in de details zeer belangrijk maar vind het persoonlijk maken van het voordeel van het politieke besluit niet relevant. De andere helft stelt dat het wel persoonlijk gemaakt moet worden maar dat de details minder van belang zijn. *“De details interesseren me niet.”*

Als laatste zijn er een gering aantal respondenten die de onjuiste rede positief beargumenteerd. Deze respondenten vinden de details niet van belang en vind het eveneens niet van belang het voordeel van het politieke besluit persoonlijk te maken voor de toehoorders. *“Het beïnvloeden van iemand vind ik niet kunnen.”*

De analyse van dit vignet laat zien dat iets meer dan de helft van de leiders bij het RKS in staat om een goede politieke rede te voeren. Het gedeelte wat dit niet goed beheerst ontbreekt het aan het nut en de noodzaak tot een verdieping op de inhoud en laat tevens ruimte voor eigen interpretatie van de toehoorders.

4.3.3 Analyse vignet 3

Met dit vignet is onderzocht of de leider een rede voert die alleen gaat over de Ethos of de Pathos of de Logos en daarbij de andere elementen buiten beschouwing laat. Volgens Aristoteles heeft een goede rede de Ethos, Pathos en Logos in zich als element van het betoog. In variant 3a domineert de Logos, maar het ontbreekt aan de Ethos en de Pathos in het betoog. In variant 3b vormt naast de Logos ook de Pathos onderdeel van het betoog maar de Ethos ontbreekt. In variant 3c worden zowel de Logos, Pathos als de Ethos toegepast.

	Juiste rede	Gedeeltelijk juiste rede	Onjuiste rede*
Vignet 3a	5	3	4
Vignet 3b	3	7	2
Vignet 3c	4	4	4

Tabel 3: Respondenten vignet 3

* Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

De vignetten wijzen uit dat een minderheid van de leiders bij het RKS is in staat om een betoog vorm te geven die alle elementen van de Ethos, Pathos & Logos in zich heeft. De respondenten die de juiste rede positief hebben beargumenteerd zijn zich bewust dat een goed betoog alle drie de elementen in zich moet hebben. De vignetten die alleen gaan over de Logos en/of de Pathos zijn niet compleet voor deze groep. *“Alleen een feitenrelaas is absoluut niet overtuigend.”* of *“Prima dat naast de feiten er ook aandacht aan de gevoelens wordt besteed maar ik mis nog iets”*. Deze groep onderstreept het belang van de Ethos in het betoog. *“Het gaat hier om de leider, wat hij zegt en wie hij is, is van essentieel belang in het verhaal”*.

De groep respondenten die de gedeeltelijk juiste rede positief beargumenteerd gaat veelal de fout in door wel te erkennen dat de Pathos en Ethos van belang is maar durft niet af te wijken van de opdracht die is gegeven. De opdracht was namelijk dat de leider de feiten 1 op

1 moest overbrengen naar de afdeling. De meest respondenten in deze groep kiezen er dan toch voor om zich neer te leggen bij het feit dat hun rede minder overtuigend is maar wel te voldoen aan de opdracht. *“Het voegt wel degelijk iets toe als je aandacht hebt voor de gevoelens van de groep, maar toch zou ik bij de opdracht blijven.”* En ander deel van deze groep ziet het belang van de Pathos wel in maar ziet niet in waarom in de rede de Ethos aandacht moet krijgen. *“Het gaat niet om mij, het gaat om de medewerkers. Daar moet de aandacht naar toe”.*

De respondenten die de onjuiste rede positief beargumenteren blijven bij het gegeven dat in een situatie van een reorganisatie het alleen om de feiten (Logos) draait. Al het andere doet er niet toe. *“Medewerkers willen feiten horen, geen doekjes voor het bloeden of andere poespas.”* Deze groep medewerkers voert de opdracht ook graag adequaat één op één uit. *“Het is goed dat ieder leider exact het zelfde verhaal verteld”.*

De analyse van dit vignet laat zien dat bij een derde deel van de leiders van RKS de redkunst aangaande de drie elementen Ethos, Pathos en Logos voldoende is. Daarnaast is er een deel dat dit wel onderkend maar niet het eigen eigenaarschap durft te pakken om af te wijken van een regel ten gunste van zijn of haar eigen overtuigingskracht. Ook is er een belangrijke groep die zich enkel en alleen op de Logos beroept de andere overtuigingsmiddelen niet weet te waarderen en niet gebruikt.

4.3.4 Analyse vignet 4

Met dit vignet is onderzocht of de spreker in staat is de gevoelens van het publiek te beïnvloeden. Volgens Aristoteles is de Ethos het belangrijkste element van het betoog. Zeker wanneer de gevoelens van het publiek (Pathos) moeten worden bewerkt gebruikt de spreker daar zijn Ethos voor. De spreker kan door het goed neerzetten van zijn eigen persoon de boosheid van het publiek beïnvloeden. Boosheid is zoals we hebben kunnen lezen in hoofdstuk twee een emotie die tegen een persoon is gericht. Wanneer de spreker zichzelf profileert conform de regels van de Ethos kan het publiek kalmeren. In variant 4a zet de spreker zichzelf zodanig neer dat de kans aanwezig is dat het publiek hem goedgezind raakt en daardoor kalmeert. Waarna de spreker de toehoorders kan overtuigen. In variant 4b heeft de spreker alleen oor en oog voor het publiek (Pathos). De kans dat het publiek overtuigd raakt is zeer gering. In variant 4c heeft de spreker alleen oog en oor voor de feiten (Logos). De kans dat het publiek overtuigd raakt is eveneens zeer gering.

	Juiste rede	Gedeeltelijk juiste rede	Onjuiste rede**
Vignet 4a	3	1	8
Vignet 4b	3	1	8
Vignet 4c*	4	3	3

Tabel 4: Respondenten vignet 4

*twee vragen niet beantwoord (hoofdstuk 3.3)

** Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

De vignetten laten zien dat een minderheid weet de Ethos, Pathos en Logos toepast binnen een redevoering, tevens is deze groep in staat te detecteren wanneer er een van de drie

elementen ontbreekt. Door op de juiste wijze aandacht te hebben voor de Ethos, kan de groep kalmeren. *“Ik vind het krachtig om het juist nu over mezelf te spreken”*. Door alleen aandacht te hebben voor de Pathos ontstaat het gevaar dat spreker de oren teveel naar het publiek laat hangen waardoor de spreker de regie kwijt kan raken. *“Veel tijd aan de klachten van het publiek besteden voegt niets toe”*. De feiten alleen (Logos) overtuigen het publiek niet. Hierdoor bestaat het gevaar dat de spreker de feiten steeds maar blijft herhalen waardoor het publiek nog bozer kan gaan worden. Wanneer het aan de Logos ontbreekt, blijven de feiten herhaald worden. *“Je kunt in een dergelijke situatie niet alleen over de feiten praten. Dat zet aan tot verdere boosheid, waarschijnlijk kent de groep de feiten toch al wel”*.

Een kleine groep respondenten heeft de gedeeltelijke juiste rede positief beargumenteerd. Deze groep onderkent sterk dat de Logos een belangrijk aspect is in een dergelijke situatie maar heeft eveneens oog voor de Pathos zonder daar in door te slaan. *“Aandacht geven is prima maar je moet er voor waken dat het geen klaagzang wordt.”* De Ethos echter ontkent men als belangrijk middel tot overtuigen in een dergelijke situatie. *“Het kan zelfs averechts werken als je nu de aandacht op jezelf richt.”*

De grootste groep respondenten beargumenteert de onjuiste rede positief. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het ontkennen van het belang van de Ethos. Vignet 4a gaat sterk over de Ethos, deze groep wijst dit sterk af en stelt dat de aandacht naar de groep medewerkers of de feiten moet gaan. *“Ik kan me voorstellen dat ze boos zijn, dan ga ik juist niet over mezelf beginnen”* of *“Het gaat om de feiten, niet om de leider.”* Ook zet deze groep flink in op de Pathos en/of de Logos. Door aandacht te creëren voor de klachten van de groep verwachten deze respondenten dat de boosheid wegzakt en de groep medewerkers weer voor rede vatbaar is. *“Het gaat juist om de aandacht voor de mensen, nu vooral. En verder niets.”* Ook verwacht een deel van deze respondenten dat het alleen om de feiten draait. Dat de medewerkers uitleg verwachten van wat hen heeft boos gemaakt. *“Onderaan de streep draait alles om de feiten”*.

Dit vignet laat zien dat het grootse gedeelte van de leiders van RKS niet goed in staat is de gevoelens van het publiek te beïnvloeden. Deze grote groep ontkent dat de Ethos een belangrijk middel is om de gemoederen te laten kalmeren en daarmee de boosheid weg te laten vloeien. Deze groep richt zich teveel op de Pathos en/of de Logos.

4.3.5 Analyse vignet 5

Met dit vignet is onderzocht of de spreker ook een logische inhoud en vorm van het betoog kan maken. Er is getoetst of de redenaar gebruik weet te maken van verschillende redeneervormen zoals voorbeelden, metaforen en gelijkenissen. In variant 5a gebruikt de spreker een voorbeeld. In variant 5b maakt de spreker gebruik van een metafoor. In variant 5c wordt gebruik gemaakt van een gelijkenis in de vorm van een fabel. In dit vignet is de ene variant niet beter als het andere variant op het vignet. Dit vignet heeft als doel gevoel te krijgen bij het gebruik van verschillende redeneervormen waaruit een redenaar kan kiezen.

	Juiste rede	Gedeeltelijk juiste rede	Onjuiste rede*
Vignet 5a	1	7	4
Vignet 5b	10	2	0
Vignet 5c	6	0	6

Tabel 5: Respondenten vignet 5

* Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

Hoewel er met dit vignet niet zozeer sprake is van goed of fout wordt er toch een poging ondernomen om vast te stellen wat in een situatie een goede opbouw van de rede kan zijn. Iets minder dan de helft van de respondenten weet de juiste vorm te kiezen bij het soort betoog. Tevens weet deze groep te beargumenteren wanneer het passend is om een voorbeeld, gelijkenis of metafoor toe te passen. Ook weet deze groep een verhaal in de vorm van een fabel te waarderen. *“Sprookjes spreken tot de verbeelding, mensen gaan aan je lippen hangen.”* Ook geeft deze groep aan het sterk te waarderen als de toehoorders meedenken in de opbouw van het verhaal. *“Mensen het gevoel geven mee te denken werkt overtuigender”*. Ook weet deze groep wanneer het passend is voorbeelden te gebruiken. *“Niet te veel voorbeelden, het verhaal moet van zichzelf duidelijk zijn. Voorbeelden ondersteunen”*.

De groep die gedeeltelijk de juiste rede positief beargumenteerd herkent dat het niet erg overtuigend is wanneer alleen de feiten worden gedeeld maar wijst deze manier van redeneren niet af *“Het wordt verteld en daarmee klaar, beetje eenrichtingsverkeer”*. Deze groep respondenten is wel angstig dat wanneer er ruimte wordt gegeven voor interpretatie de spreker de regie kwijt raakt. *“Het verhaal wordt dan misschien anders dan oorspronkelijk bedacht”*.

De groep respondenten die niet de juiste redeneervorm positief beargumenteren hebben veel moeite met een gelijkenis in de vorm van een fabel. *“Men voelt zich niet serieus genomen als je een fabel verteld.”* of *“Een fabel is prima maar dan ook nog eens strak de feiten op een rijtje”*. Deze groep stelt dat alleen de feiten genoeg zijn.

Dit vignet laat zien dat de leiders van het RKS in mindere mate beschikken over het juiste arsenaal om een rede goed vorm te geven. De leiders van het RKS vertellen graag de feiten en zijn beperkt creatief in het toepassen van andere redeneervormen zoals metaforen, gelijkenissen en voorbeelden.

4.3.6 Samenvatting vignetanalyse

Op basis van hoofdstuk 4.3 is een verdere samenvatting gemaakt van deze coderingen (zie bijlage 9). Deze samenvattende codering is als het volgt tot stand gekomen. Wanneer een respondent bij één vignet minimaal twee geldige argumentaties heeft gegeven kleurt deze groen. Wanneer een respondent minimaal één geldige redenering heeft gegeven kleurt deze oranje. Wanneer een respondent geen geldige redenering heeft gegeven kleurt deze rood.

	Juist beargumenteerd	Gedeeltelijk juist beargumenteerd	Onjuist beargumenteerd*
--	----------------------	-----------------------------------	-------------------------

Aantal vignetten	32	12	16
------------------	----	----	----

Tabel 3 Totaal respondenten

* Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

Wanneer we kijken naar een verder gecomprimeerde samenvatting van de coderingen in bijlage 9 zien we dat twee respondenten bij alle vignetten de juiste rede heeft weten te beargumenteren. Eén respondent heeft geen enkel vignet goed beargumenteerd. De andere negen respondenten hebben één of meerdere vignetten juist beargumenteerd. Zoals we in hoofdstuk 3.2 hebben beschreven zijn er vijf vignetten ontwikkeld. In onderstaande tabel zijn de onderzoeksresultaten per vignet weergegeven.

	Juist beargumenteerd	Gedeeltelijk juist beargumenteerd	Onjuist beargumenteerd*
Vignet 1	10	0	2
Vignet 2	8	3	1
Vignet 3	5	4	3
Vignet 4	3	1	8
Vignet 5	6	4	2

Tabel 4 Argumentatie vignetten

* Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

Vignet één en twee zijn gebaseerd op het soort toespraak. Vignet drie en vier zijn gebaseerd op de middelen van overtuigen zoals de elementen Ethos en Pathos. Het vijfde vignet gaat in op de vorm en toetst daarmee de Logos. Wanneer we bovenstaande tabel bekijken kunnen we deze verder samenvoegen door de vignetten één en twee met elkaar te combineren. Ook kunnen we vignet drie en vier met elkaar combineren. In de onderstaande tabel is dat verder vormgegeven.

	Juist beargumenteerd	Gedeeltelijk juist beargumenteerd	Onjuist beargumenteerd*
Soort toespraak	18	3	3
Overtuigingsmiddelen Ethos & Pathos	8	5	11
Vorm & Inhoud Logos	6	4	2

Tabel 5 Samengevoegde vignetten

* Onjuist, vanuit de vignetten geredeneerd.

In het volgende hoofdstuk zullen we op basis van bovenstaande analyse verdere conclusies trekken.

4.4 Deelvraag c

Heeft de rede van een leider invloed op het succes van de transformatie die het RKS ondergaat?

Om deze vraag te beantwoorden zullen we terug moeten gaan naar de literatuur. Het belangrijkste ingrediënt tijdens een transformatie is leiderschap. (Coburn , 2006). Een organisatie bestaat uit mensen en iedere interventie om te veranderen zal zorgvuldig moeten worden gecommuniceerd. (Boyatzis, 2002). Verschillende leiders hebben nagelaten te denken dat ze een bedrijf kunnen transformeren op basis van alleen hun intellect zonder

de mensen emotioneel te raken. (Goleman, 1998) Mensen worden emotioneel geraakt door de taal. Een leider besteedt namelijk 75% van zijn of haar tijd aan communicatie (Grenness, 1999). Om een transformatie te realiseren zal de leider de taal moeten beheersen waarmee het publiek meegenomen wordt in de verandering. Hiermee kunnen vaststellen dat de rede van de leider invloed heeft op de transformatie. Deze parallel is door te trekken naar de Rabobank en dan specifiek de afdeling RKS. Zoals in hoofdstuk 1.1 en 1.2 is beschreven zit het RKS van de Rabobank midden in een transformatie. Er wordt dus ook van de leiders van het RKS verwacht dat ze in staat zijn deze transformatie mede door hun communicatie vorm te geven en te begeleiden. De leiders van het RKS moeten in staat zijn hun teams te overtuigen dat het goed is dat de Rabobank en dan specifiek het RKS verschillende veranderingen moet ondergaan zodat de transformatie gestalte kan gaan krijgen. Het komt er voor de leider van het RKS op aan of deze beschikt over de redekunst. In voorgaande hoofdstukken is uitgebreid stil gestaan bij de inhoud van de redekunst. Ook is de redekunst van de leiders bij het RKS onderzocht. Als laatste stellen we vast dat de redekunst van invloed is op de transformatie die het RKS op dit moment ondergaat.

5.0 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Met de literatuur studie is deelvraag a van de hoofdvraag beantwoord. De belangrijkste deelvraag (b) kan naar aanleiding van het veldonderzoek worden beantwoord. Deelvraag b luidt: *Zijn de leiders van het RKS in staat om redkunst toe te passen?* Het antwoord hierop, gebaseerd op de vignetten analyse, is nee. Om de redkunst, zoals in deelvraag a uitgewerkt, uit te kunnen oefenen moet de spreker de elementen Ethos, Pathos & Logos kunnen toepassen. Op basis van de vignettenanalyse in hoofdstuk vier kan worden geconcludeerd dat de leiders van het RKS de Ethos het minst gebruiken als overtuigingsmiddel. Volgens Aristoteles is de Ethos het meest belangrijke element wat de spreker tot zijn of haar beschikking heeft om het publiek te overtuigen. De vignetten één & twee zijn ingegaan op de soort toespraak. Driekwart van de leiders van het RKS weet dit toe te passen. Hiermee kan op basis van de vignettenanalyse worden verondersteld dat de leiders van het RKS goed aanvoelen en handelen om het betoog aan te laten sluiten bij het moment als een gelegenheidsrede of een politieke rede. Slechts een klein deel van de vignetten laat zien dat deze leiders moeite heeft om een politieke of gelegenheidstoespraak te voeren. De vignetten drie & vier zijn ingegaan op het toepassen van de elementen Ethos, Pathos & Logos. De vignettenanalyse laat zien dat een derde van de leiders bij het RKS in staat is om al de elementen op de juiste wijze toe te passen. De vignettenanalyse laat zien dat een kleine minderheid van de leiders van het RKS zijn niet in staat de elementen Ethos, Pathos & Logos op de juiste wijze toe te passen. Een verdere verdieping van de individuele vignetten, zoals in paragraaf 4.3.3 & 4.3.4 beschreven, laat zien dat voornamelijk de Ethos niet juist wordt toegepast. Door het onjuist gebruik of het niet gebruikmaken van de Ethos ontbreekt het belangrijkste element in de rede. De vignetten laten zien dat de leiders hierdoor niet overtuigend genoeg zijn. Het vijfde vignet gaat over de vorm van de rede. De vignetten laten zien dat de helft van de leiders van het RKS is goed in staat het betoog passend vorm te geven. De vignetten laten eveneens zien dat de andere helft van de leiders beperkt vaardig is om de vorm van het betoog goed aan te laten sluiten bij de inhoud van het relaas en de omstandigheden waarin de rede wordt gehouden. De vignetten laten ook zien dat de leiders van het RKS beperkt creatief zijn in het toepassen van de juiste vorm passend bij de rede. Dit omhelst het element Logos. De vignetten laten zien dat de leiders van het RKS zich vaak strikt bij de feiten houden. Door het ontbreken van voorbeelden, metaforen of gelijkenissen mist de spreker een belangrijk element van de overtuiging. De Logos gaat immers verder dan de daadwerkelijke inhoud van het betoog. Volgens Aristoteles is de vorm en de voordracht eveneens van belang in een goede rede. De vignetten laten zien dat het element Pathos door de leiders van het RKS goed wordt begrepen. De leiders weten de gevoelens van het publiek goed waar te nemen. Ook zijn de leiders zich bewust wat deze gevoelens zijn en is het belang aanwezig om aandacht te hebben voor deze gevoelens.

Wanneer de redekunst van de leiders van het RKS naast het succesvol transformeren van een afdeling wordt geplaatst, is het zeer aannemelijk dat de beperkte redekunst van de leiders van het RKS een negatieve invloed heeft op de transformatie. Uit de literatuur blijkt dat een belangrijk deel van de transformatie door de leider door middel van communicatie in de vorm van taal wordt vormgegeven (zie paragraaf 4.4). Met andere woorden zou dit vertaald kunnen worden in de redekunst van de leider. Uit de vignetten blijkt dat de leiders van het RKS de communicatie door middel van taal niet goed genoeg beheersen en heeft dit dus daadwerkelijke invloed op de transformatie. Door middel van de literatuurstudie, het uitgevoerde veldonderzoek en de analyse van de resultaten kan de hoofdvraag beantwoord worden.

Vraag: In welke mate beheersen de leiders van het klantcontactcentrum de redekunst en is het beheersen van de redekunst van belang om een transformatie van deze orde te kunnen realiseren.

Antwoord: De vignetten wijzen uit dat de leiders de redekunst in beperkte mate beheersen. Het ontbreekt de leiders aan het belangrijkste overtuigingselement, de Ethos. Daarnaast wordt het overtuigingselement Logos beperkt toegepast. Ook blijkt uit de literatuurstudie dat het beheersen van de redekunst van belang is om een transformatie succesvol te realiseren.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande conclusie is het aan te bevelen om de leiders bewust te maken van het belang van de redekunst ten tijde van een transformatie. Door het groeien van het bewustzijn en het schetsen van de context van de niet succesvolle transformatie kan het urgentie besef gaan groeien bij de leiders om in de redekunst te investeren. Volgens Aristoteles is het namelijk goed mogelijk om de vaardigheden van de redekunst te ontwikkelen. Het hogere management zou er goed aan doen om een (leiderschap)programma te ontwikkelen waarin de leider centraal staat. Door de rol van de leider centraal in de ontwikkelingen van de leidinggevende te zetten wordt er direct ingegaan op de Ethos van de leider. De leiders moeten leren dat hun eigen Ethos van belang is in hun persoonlijke leiderschap. Zoals in de conclusie te lezen is, geven de leiders aan zich graag bij de feiten te houden. De vorm waarop de feiten worden gepresenteerd is voor veel leiders van ondergeschikt belang, de inhoud staat voorop. Door middel van een training die ingaat op voordracht is een goede vorm aan te leren en kunnen de leiders zich hierin ontwikkelen waardoor ze creatiever worden in de uitvoering van de redekunst. Door een betere vorm van hun betoog toe te passen wordt de Logos verstrekt en zijn de leiders overtuigender. Het verbeteren van de Ethos en de Logos komt de rede ten goede. Daardoor zal de leider overtuigender overkomen en zal de leider de transformatie succesvoller uitvoeren. Wanneer we naar de investering van een leiderschapsprogramma kijken zien we het volgende: Door middel van een potentieel beoordeling van de leiders doormiddel van de HR3P methode (zie bijlage 10) (Berkhoudt, 1996) kan het hogere management van het RKS inzicht krijgen in de kwaliteit van de leidinggevende. Mogelijk geeft het invullen van deze

HR3P matrix een weerspiegeling weer van de onderzoeksresultaten van dit onderzoek. Als we dit voor nu even stellen zien we op basis van bijlage 9 dat van de twaalf respondenten, vier leidinggevende de retorica beheersen, zes leidinggevende de retorica beperkt beheersen en twee leidinggevende de retorica niet beheersen. Dat resulteert dus dat voor de helft van de leiders van het RKS het potentieel interessant is een leiderschapsprogramma te ontwikkelen. De directe kosten voor een leiderschapsprogramma bedragen circa € 11.000,- per persoon (ter illustratie, opgave Stichting Bedrijfskunde) de totale kosten voor de helft van de populatie van leidinggevende bedraagt dan circa € 880.000, -. Met deze investering had mogelijkwerwijs de transformatie succesvoller worden uitgevoerd waardoor de resultaten van de afdeling RKS beter zouden geweest en de budgetoverschrijding van € 19 miljoen beperkter zou zijn geweest.

6.0 Discussie en verder onderzoek

6.1 Discussiepunten bij dit onderzoek

Met dit onderzoek is bekeken hoe de leiders gebruik kunnen maken van klassieke retorica in hun rol als leider. Het is interessant om te zien hoe de klassieke retorica zich verhoudt met de huidige wetenschap. Wordt het beheersen van de retorica door leiders als een belangrijke competentie gezien? Hiervoor kunnen we bijvoorbeeld de competenties van Lombardo en Eichinger gebruiken. Deze onderzoekers hebben een lijst gemaakt van 67 competenties waarover een leider moet beschikken. (Lombardo, 2002). Wanneer we deze lijst analyseren zien we veel competenties maar geen daarvan is direct toe te spitsen op een van de drie elementen van de klassieke retorica, Ethos, Pathos & Logos. We zien wel aanverwante competenties als, *“de leider moet helder communiceren”*, *“moet vaardig zijn op de inhoud van het vakgebied”*, *“moet de medewerkers kunnen motiveren”*, *“moet kunnen presenteren voor groepen”*. Waar de klassieke retorica van Aristoteles bedoeld is om het publiek te overtuigen, komt het woord *“overtuigen”* niet terug in de competenties van Lombardo en Eichinger. Het is uiteraard voor de hand liggend dat de handelingen vanuit de competenties overtuigend moeten zijn. Toch is het opvallend dat Aristoteles hier een apart boek aan heeft gewijd en dit in de moderne wetenschap niet als een expliciete competentie is onderkend.

Wanneer we retorica van de leider onderzoeken in een transformatie is het interessant om de eigenschappen van de transformationele leider af te zetten tegen de klassieke retorica. Bernard Bass heeft veel studies gedaan naar transformationeel leiderschap en is daarmee de grondlegger van het transformationele leiderschap (Bass, 2005). Een van de eigenschappen die een transformationele leider moet hebben is charisma. (Gardner, 2005). Charismatisch leiderschap is niet iets magisch maar gaat veel meer om de relatie tussen de leider, het publiek en de context. (Klein, 1995). Een studie van Loizos Heracleous toont aan dat er wel degelijk een verband is tussen de Ethos en het charisma van de spreker. (Klaering, 2014) Toch is er nog weinig onderzoek gedaan naar retorica en charismatisch leiderschap (Conger, 1999)

6.2 Suggesties voor vervolg onderzoek

Tijdens het onderzoek is er geen onderscheid gemaakt in het ervaringsniveau van de respondenten in hun functie als leider. Het is interessant om te onderzoeken of de ervaring en/of educatie van de leider invloed heeft het uitoefenen van de redekunst. De onderzoeker kent de respondenten goed. Differentiatie in het ervaringsniveau is geen onderdeel van deze studie geweest maar er is wel waargenomen dat meer ervaren leiders vaker de juiste rede positief beargumenteren dan de junior leiders. Een ander interessant aspect is het verschillende functieniveau van de leiders. De leiders met een hoger functieniveau hebben eveneens vaker de juiste rede positief beargumenteerd. Door hier verder onderzoek naar te doen kan mogelijk worden vastgesteld dat de aanbevelingen zoals in hoofdstuk vijf is weergegeven specifiek voor de meer of minder ervaren leiders van toepassing is en dat er

differentiatie is tussen leiders met een verschillend functieniveau. Wanneer we hebben vastgesteld dat charisma en retoriek met elkaar samen hangen (Klaering, 2014) en charismatisch leiderschap een belangrijk ingrediënt vormt voor het transformationele leiderschap (Gardner, 2005) Aristoteles stelt dat de redekunst te ontwikkelen is. Is charisma eveneens te ontwikkelen?

6.3 Limitatie

Gezien de breedte en de diepte van het boek *Retorica* zijn slechts een aantal aspecten in het normatieve kader voor deze studie verwerkt. Hierdoor is de retorica niet in haar volle glorie onderzocht. Van het element Ethos alleen al, kan een hele studie worden gevormd. Wanneer we de resultaten bekijken zijn deze gebaseerd op de hoofdlijn van het boek *Retorica*. De elementen Ethos, Pathos & Logos zijn op hoofdlijnen verwerkt in het normatieve kader welke terugkomen in de vignetten. Gezien de omvangrijkheid van het onderwerp retorica hadden er veel meer vignetten kunnen worden ontwikkeld waardoor er dieper had in kunnen gaan op de elementen Ethos, Pathos en Logos. Het vignettenonderzoek is een onderzoek vorm die niet veelvuldig wordt toegepast. De respondenten hebben te kennen gegeven zich goed in de beschreven situaties van de vignetten te kunnen verplaatsen, waardoor de antwoorden die gegeven zijn op de vragen authentiek zijn. Dit is de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede gekomen. Desondanks zijn het aantal respondenten (twaalf) echter te beperkt om harde conclusies te kunnen presenteren. De vignetten zijn in dit onderzoek voorgelegd aan de leiders van het RKS. Er hadden eveneens vignetten voor de medewerkers van het RKS kunnen worden ontwikkeld. Op deze wijze was het mogelijk geweest om de ontvangende kant van de rede te onderzoeken en had er validatie van het normatieve kader plaats kunnen vinden. Maar vanwege beperkingen in de tijdspanne van dit onderzoek is dit geen mogelijkheid geweest. Een andere beperking is het soort respondenten. De onderzochte respondenten zijn allemaal werkzaam voor de Rabobank en ook nog allemaal werkzaam voor dezelfde afdeling (RKS) binnen de Rabobank. Mogelijk dat dit onderzoek met een andere eenheid van analyse een ander resultaat oplevert.

Geciteerde werken

- Aristotles. (355 vC). *Retorica*. Griekenland: Historische Uitgeverij.
- Bass. (2005). *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berkhoudt. (1996). *Handboek checklisten personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer.
- Boyatzis, R. (2002). *The new Leaders*. Time-warner London.
- Bradley, H. A. (2014). Best Practice Recommendations for designing and implementing experimental vignette Methodology studies. *Organizational Research Methods*, 20.
- Breat. (1988). Ethos, Pathos en Logos in de retorica van Aristoteles. *Tijdschrift voor taalbeersing* 10, 14-27.
- Coburn , D. (2006). Medical Dominance Then ande Now . *Health Sociology Review Vol.15*, 432-443.
- Conger. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations:. *Leadership Quarterly* 10, 145-179.
- Cope. (1986). *An introduction in Aristoteles rhetoric*. Cambridge.
- Cuno, J. (2005). Telling Stories: Rhetoric and Leadership, a Case Study. *Sage Journal*, 9.
- Enos. (1998). *Landmark essays on Aristoteles Rhetoric*. Mahwah.
- Gardner, A. e. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 315-338.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review Vol.76*, 93-102.
- Goleman, D. (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results. *Time-Warner Londen*.
- Grenness, C. (1999). *Communication in Organisations*. Abstract Publishers.
- Gross, D. &. (2001). The Conceptual Unity of Aristotles Rhetoric. *Philosophy & Rhetoric*, 275-291.
- Huys. (2001). De Retorica van Aristoteles. *Lamps* 34, 270-285.
- Klaering, L. H. (2014). Charismatic Leadership and Rhetorical Competence: An Analysis of Steve Jobs's Rhetoric. *Group & Organization Management*, 30.
- Klein, H. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly* 6, 183-198.
- Kotter, J. (1994). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Academie of management review*, 565-584.
- Lombardo, E. (2002). *The leadership machine*. Minneapolis: Lominger Limited, Inc.
- Michael E.Brown, L. K. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes volume 97 issue 2*, 117-134.
- Plato. (385 vC- 2003). *Plato verzameldwerk deel 12: Gorgias*. Griekenland: Bakker.
- Plato. (385 vC). *Plato verzameldwerk deel 12: Gorgias*. Griekenland: Bakker.
- Sison, A. J. (2016). *Reviews Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*. Houten: Spinger.
- Solomon, R. (1994). *Ethics and Excellence*. Oxford: Oxford University Press Inc.
- Solomon, R. (2013). *The Six Parameters of Aristotelean Ethics*. *The Ruffin series in Business Ethics*.
- Vyas, R. (2013). Managing the Dimensions of Ethos, Pathos and Logos of Change Through Transformational Leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*, 17.

Geraadpleegde Websites:

<https://www.stichtingbedrijfskunde.nl/stichtingbedrijfskunde-leergangen/leergang-functioneren-van-de-manager-lfm/>

<https://www.rabobank.com/nl/home/index.html>

<https://nl.wikipedia.org/wiki/Hoofdpagina>

Bijlagen:

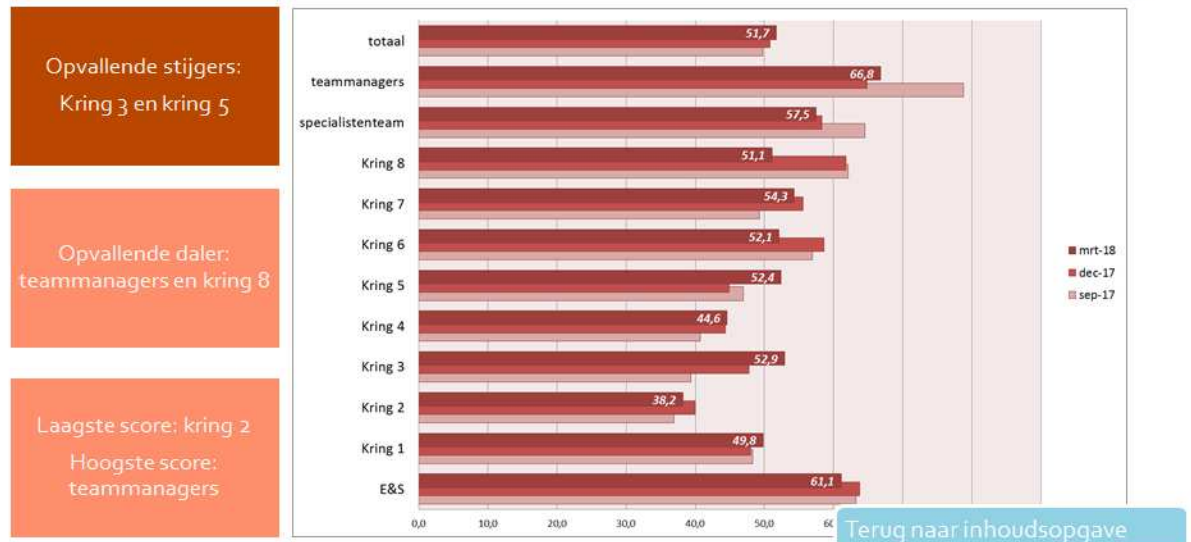
Bijlage 1 Klanttevredenheidsonderzoek

Rabo Klantenservice Q4 2017. (KTV = klanttevredenheid, doelwaarde is 8,3. CES = Customer Effort Score, doelwaarde is 70) Opgesplitst in de acht geografische kringen.

	KTV	CES
Kring 1 Noord-Oost	8,2	63
Kring 2 Oost	8,1	60
Kring 3 Midden	8,0	58
Kring 4 Noord-Holland	7,9	58
Kring 5 Zuid-Holland	8,0	57
Kring 6 Zeeland & W. Brabant	8,2	63
Kring 7 Oost Brabant	8,0	59
Kring 8 Limburg	8,2	64
Specialistenteam	8,2	61
Flexpool (voorheen Topvang)	8,0	57
Totaal	8,1	60

Bijlage 2 Medewerker tevredenheidsonderzoek

Trends en ontwikkelingen per kring



Rabo Klantenservice Resultaat engagement medewerkers Q4 2017. Doelwaarde is 70
Gerealiseerde waarde van het totaal is 51,7 Per locatie (kring) lichte verschillen.

Bijlage 3 Verdiepingsanalyse medewerkers tevredenheidsonderzoek



Bovenstaand figuur is een samenvatting van de analyse op de lage engagement van de medewerkers van het RKS.

Samenvatting

In 2016 is de Business case Rabo Klanten Service (RKS) opgesteld.

- In deze Buca worden de Call Center (Telefonie en Chat) activiteiten van Lokale Banken onder gebracht in 8 kringen binnen Rabo Nederland.
- Door verbetering van de bezettingsgraad, verlaging van telefonie en chat volumes, verbetering van gemiddelde gesprekstijden (AHT) en diverse andere aanpassingen is het in de Buca mogelijk de FTE inzet te verlagen in de periode 2017-2020 met een gelijkblijvende klanttevredenheid.

Update van de business case RKS.

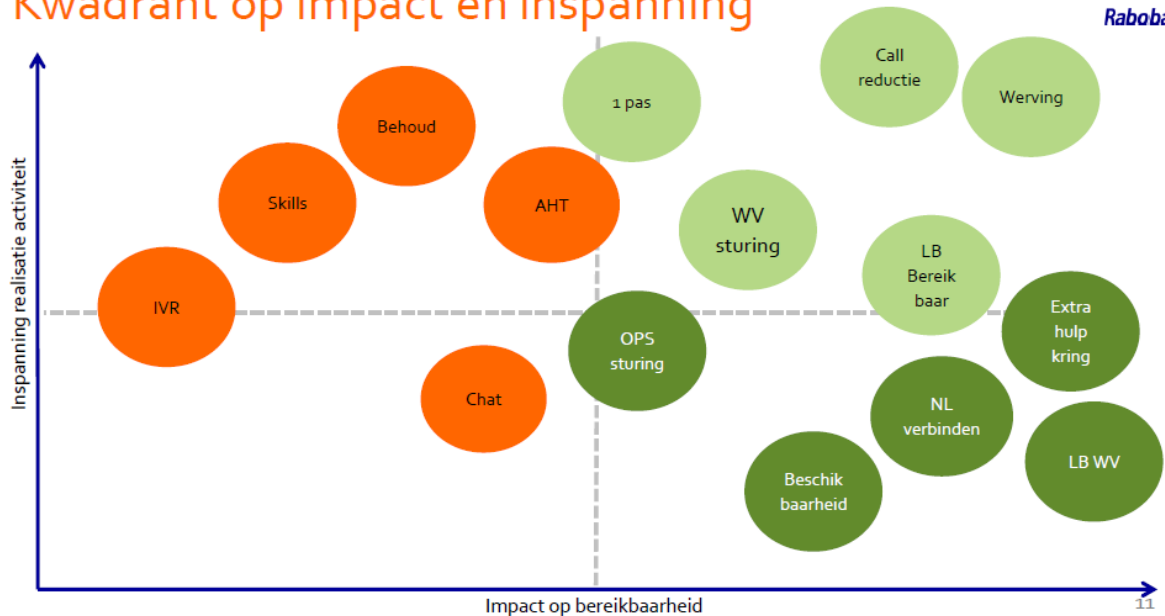
- Op basis van de realisatie RKS van Q1 t/m Q3 2017 (FTE ontwikkeling, Volumes, AHT, etc.) is bezien of een aanpassing van de Buca RKS nodig is.

Uitkomsten update business case RKS

- De FTE reductie in 2020 is haalbaar, maar wordt op een andere wijze ingevuld (meer volume daling minder daling AHT) en zal langzamer verlopen dan gepland in de oorspronkelijke Buca. In 2018 hogere FTE stand (+426) en kosten (+€19 mln.).
- In de slide update Buca FTE en Financieel het FTE verloop van de originele Buca en de update en bijbehorende financiële impact.
- In de slides update Buca uitgangspunten I en II het verloop van de uitgangspunten uit de originele Buca en de update waarop het FTE verloop is gebaseerd.

Belangrijkste maatregelen in 4 maanden

Kwadrant op impact en inspanning



Uitleg afkortingen vanuit bovenstaand figuur:

IVR	Interactive voice response
Skills	Differentiatie in kennis tussen medewerkers
Behoud	Ongewenste uitstroom medewerkers voorkomen
Chat	Optimaliseren kanaal chat
AHT	Afhandeltijd
1 pas	Aantal toegangspassen medewerkers
OPS sturing	Backoffice werkzaamheden splitsen
WV sturing	Werkvoorraad sturing optimalisatie
Beschikbaarheid	Wanneer medewerkers beschikbaar zijn om te werken
NL verbinden	Telefoonrouting van lokaal naar centraal laten routeren
LB WV	Lokale bank laten meewerken aan de werkvoorraad
Extra hulp kring	Staf functies aan de kring MT's toevoegen
LB bereikbaar	Bereikbaarheid lokale bank
Werving	Aantrekken nieuw personeel
Call reductie	Minder calls door online processen te optimaliseren

Bijlage 6 Transcripten geïnterviewde personen

Respondent 1

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Ik vind het knap dat hij ondanks hij nieuw is de lachers op zijn hand weet te krijgen. Het gevoel bij Joost kan zijn, wat moet ik er mee? Je kent me nauwelijks? Vanuit de groep is het misschien overtuigend maar voor Joost is het niet overtuigend 2. Joost mag meer verwachten na 40 jaar hard werken.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Heel goed dat hij dit bedacht heeft en zich heeft voorbereid. Dat vind ik overtuigend, het gaat om de lofrede, en de verdieping in Joost. En ook het gevoel wat Joost er bij gaat krijgen. 4 Omdat hij Joost niet goed kent een 4 maar anders een 5. Ook raakt hij het publiek hier mee.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Het weigeren van het woord in het moment is niet netjes. Het afslaan is niet correct. Er is een bepaalde verwachting vanuit de rol als leidinggevende. Het gevoel van waardering moet worden onderkend gezien dit jubileum. Het gaat hier om de erkenning van Joost. Robert moet dat op te lossen. 1.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Op zich wel goed, ze neemt de mensen op de hoofdlijn mee. Het ligt wel aan hoe hoog de hoofdlijn is. Als je iets verteld waar je niet echt de diepte in bent gegaan is het niet verstandig. Het beïnvloeden kan je alleen goed doen als je de details goed snapt van. Als je niet weet waar het over gaat ben je de collega’s aan het manipuleren. Dan haak ik af. 1

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren.

Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevenden, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Hier treed ze sterker op, ze verdiept zich in het plan. Ze wil iets bewerkstelligen. Ze staat open voor rectie van de anderen. Je biedt ruimte voor de toehoorder. Om ook een ander perspectief toe te laten op het plan. 5

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Ook wel goed, als zij iets voor elkaar wil krijgen is het soms handig om je collega’s te beïnvloeden. Dit doe je als je iets echt voor elkaar wil krijgen. Dan kies je dit plan. Dit vind ik overtuigend. 4. Je hoeft het van mij niet op persoonsniveau te brengen, men is slim genoeg om dit zelf te verzinnen.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Uitvoerend, ja kan ik niets op afdingen. Prima. Opdracht uitvoeren. Ze is niet overtuigend. Ze is nu een doorgeefluik wat niet door haar is opgesteld. Heel veel mensen gaan vragen stellen, vanuit de emotie. De emotie is soms misschien nog wel essentiëler. 2 Aangezien daar geen ruimte voor is niet overtuigend.

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Ze creëert wel iets moois. Het is voor de organisatie niet ideaal dat ze het verhaal aanpast. Het is beter voor de groep wanneer er emotie in zit. Wanneer ik niet af zou kunnen stemmen zou ik het toch aanpassen. 5 Ik vind het belangrijk om een authentiek verhaal te houden wat overtuigend is. Het probleem met mijn andere collega's zou ik later wel oplossen.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk

vind en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Voor mij schiet deze hier te ver door. Het persoonlijk maken kan wel iets doen met de overtuiging. Maar wat zij vindt doet er eigenlijk niet toe, het is wel belangrijk om het op jezelf te betrekken. Het kan overtuigend zijn zeker als het in de juiste context. Wat het met jou doet, je sluit je in je toont empathie. Verbondenheid, herkennen zich in je. Het wordt veilig, mensen durven zich te uiten. Na een lange overdenking besluit ze 3b aan te passen naar 4. En deze vraag met erg overtuigend af te ronden 5.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vind.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Op zich goed, goed dat hij over zich zelf spreekt. Waar hij voor staat. Mits in de juiste context. Door dit te doen sluit hij aan bij de groep en is dat een mooi vertrekpunt voor de rest van zijn betoog. 5

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint

zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Bij de groep, voelt het prettig, ook goed dat er aandacht voor is. Ga je hiermee de boosheid weg nemen? Nee, ik denk het niet. Teveel ruimte geven, kan je positie als leider ondermijnen omdat je mogelijk gaat meehuilen. Goed om aandacht te hebben maar tot op zekere hoogte. 3

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Dit is een slecht optreden. Hij gaat de plank misslaan. Niet overtuigend omdat als je gaat verklaren, lijkt het alsof jij je moet gaan excuseren. Met het skippen van de gevoelens ga je de mensen niet raken. 2

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Ja, als het een optelsom is, kan de aandacht verslappen. Mensen vallen als het ware in slaap. De hoop is nu op een pakkend voorbeeld waarmee je de medewerkers nog even wakker schud. Het is misschien wel duidelijk. Maar is niet overtuigend. 2

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Dit is een slechte casus. Ruimte overlaten voor de interpretatie. Je had van te voren de ruimte moeten invullen. Door deze informatie bij anderen op te halen. Op dat moment moet het klip en klaar zijn. 2 en moet je niet nog met elkaar in overleg wat het jaarplan moet worden.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Kan heel erg tot de verbeelding spreken. Sprookjes spreken tot de verbeelding. Maar wellicht denken sommige mensen dat dit ook een sprookje is. Maar het kan wel heel overtuigend zijn omdat men zich goed kan verplaatsen in de fabel. 5 Mensen gaan meer aan je lip hangen als je dit doet!

Respondent 2

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Ik zou het zo niet doen, als je iemand niet goed kent, gaat het lijken op wat jij vind wat niet op de ander van toepassing is. Het is de eerste werkdag, je weet niets. Ik zou het niet zo doen en het is ook nog eens glad ijs, voor je het weet sla je de plank mis.2.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Ik vind het goed dat hij zich heeft voorbereid, dat mis ik in het vorige. Hoe is hij aan de wijsheid gekomen over Joost. Neutraal. Goed dat hij zijn best doet, dat hij iets gaat doen. Als nieuwe leidinggevend heb je misschien niet het meest overtuigende verhaal omdat je de persoon niet goed kent. Ik blijf bij neutraal 3

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in

de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Arjan denkt lang na. Ik vind dit wel overtuigend. Zeker als hij aangeeft er later op terug te komen. Robert moet Joost eerst beter leren kennen, om te voorkomen dat je verkeerde informatie geeft wat niet onderbouwd is. 4. Dat het moment dan even daar niet is heeft de groep best wel begrip voor denk ik.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Niet overtuigend, omdat ik vind dat ze zich nog niet voldoende heeft verdiept in het plan. Wanneer je dit niet doet moet je het nog niet gaan presenteren. 2. Je kunt niet zonder de kennis van de details iets gaan presenteren.

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevendes, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Overtuigend, ze heeft zich goed verdiept in alle details. Ze geeft de voordelen maar geeft ruimte, vragen beantwoord ze direct. Dit vind ik super.4

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Overtuigend, als jij goed je collega’s kent dat je ze de toepassing kan laten voelen en ervaren. 4. Ik vind het niet beter dan bijvoorbeeld 2c. De ene situatie leent zich voor 2b en andere voor 2c. Afhankelijk voor de bekendheid van het onderwerp.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Ik zou het zo niet doen, omdat een reorganisatie niet alleen maar over de feiten gaat. Gaat ook over het gevoel. Kort en duidelijk moet je zoiets te vertellen, dat vind ik wel goed.

Niet omheen draaien. Er zit een lading aan de boodschap, het is geen proceswijziging. Dit gaat over mensen. Maar wel overtuigend want het is duidelijk en alle informatie is gegeven. Overtuigend. 4

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Niet overtuigend. Als je zoiets groots brengt moet je dit hebben afgestemd. Ik help Arjan even om zijn geest te scherpen. Ik zelf zou er graag meer gevoel in willen brengen. Ik zou er gevoel in leggen maar ik vind het moeilijk om de ruimte te pakken. Maar gevoel erin wordt overtuigender. 4 Mensen willen feiten horen, en geen doekjes voor het bloeden krijgen aangereikt.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vind en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Dus je gaat het eerst een beetje mooi maken maar daarna moet je toch de informatie brengen. Heb de vraag wat makkelijker moeten maken om de geest van Arjan te scherpen. Het gaat niet om mij maar om de mensen, vind het wel van belang dat ze weten wat het met mij doet. 3. Minder overtuigend dan de 3a en 3b.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vind.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Niet overtuigend, het gaat helemaal niet over Erik. Op dat moment gaat het om de verloven die zijn ingetrokken en daar moet de aandacht naartoe. 1. Wanneer Erik dit gaat doen slaat hij de plank volledig mis en zet hij aan tot grotere boosheid.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Dat vind ik echt overtuigend, daar gaat het om. Dit is de enige manier die werkt, hoe kijken zij er tegen aan. Aandacht voor hun klachten, dan moet je jezelf buiten spel zetten. 5

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Ik vind dit erg overtuigend. Ik zou eerst b doen en dan c. de mensen willen het "waarom" weten. Ik vraag of er nog onderscheid is tussen b of c. dan ga ik in deze voor erg overtuigend. Hij besluit dan 4b aan te passen naar 4. Feiten, alles draait om feiten onder aan de streep.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Ik vind dit neutraal, omdat ik vind dat de collega's van de werkgroep de presentatie hadden moeten doen. Ik duid de situatie dat het niet anders kan dat Jantine het doet. Ik vind het niet ideaal.

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan

vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Arjan kijkt warrig. Je moet het niet aantrekkelijker maken om naar te luisteren. Het moet gewoon duidelijk zijn. Ik vind het goed dat het team inbreng heeft. Meer ruimte geven. Dit vind ik overtuigend. 4. Ook hier geldt, als het onderaan de streep maar duidelijk is.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Daar houd ik niet van, dit is niet aan mij. Zo kan het voor een team misschien werken maar niet voor mij. 2. Ik ben geen sprookjesverteller!

Respondent 3

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Hij heeft geluk, in mijn optiek, zonder voorbereiding daar naar toe gegaan, als leidinggevende kan je dit verwachten. Krijgt wel de lachers op de hand, ik zou niet onvoorbereid gaan. Ik heb wel bewondering voor dit soort mensen, ik zou dit nooit zo doen. Niet erg overtuigend 2.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Helemaal top, diverse collega's vragen, het voorbereiden is van belang, dingen specifiek over Joost benoemen. Ik zou het zelf zo doen. Joost moet in het zonnetje worden gezet. 4 overtuigend

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

Niet beantwoord.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten

bringen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega's goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen".

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Mooi, teamlid bedacht, de teamlead ziet het zitten, dit moet een kans krijgen. Ze laat zich goed bijpraten, ze wil dit voor de collega's verdedigen. Meedenken van de medewerkers vind ik mooi. Overtuigend verhaal 4

Vignet 2b

"Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden".

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Babette kijkt even terug naar de vorige casus. Ook dit vind ik goed, je hoeft niet alle details te verdiepen. Hangt er ook van af wie je voor je hebt. Als je niet weet wie je tegen over je hebt kan je je beter goed voorbereiding. Ik zou de voordelen echt persoonlijk maken. Overtuigend 4

Babette wil haar keuze van de vorige aanpassen van 5 naar 4. Ik zie meerdere manieren, ik zou ze beide kunnen hanteren.

Vignet 2c

"Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering,

ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega's goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden".

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Ik denk uiteindelijk dit past mij het beste. Goed voorbereid, kan het goed overbrengen, verdiept zich ook in de collega's. keuze 5.

Vignet 3a

"Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team."

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Ik zou het niet zo doen. Heel belangrijke info, ik ben Madelon niet en ik wil mijn eigen invloed kwijt. Ik zou dit niet fijn vinden. Hoe is Madelon zelf geïnformeerd. Alleen de feiten komen echt niet aan. Er moet nog veel meer bij. 1 totaal niet overtuigend.

Vignet 3b

"Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht."

- Wat vind je van het optreden van Madelon?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Dit vind ik ook helemaal niets. Ik zou het niet fijn vinden om tegen de afspraak in te gaan. Als ik de goedkeuring zou hebben zou het beter voelen. Ik wil niet tegen mijn eigen normen en waarden ingaan. Ik zou niet op eigen houtje opereren. Maar de emotie raken is wel beter dan alleen de feiten 3.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Ze is geen nieuwe leidinggevende. Ik vind het overbodig dat ze iets gaat toevoegen over zichzelf. Ik ben bang dat je de kracht van de boodschap weg haalt. Je haalt de belangrijkheid van de boodschap weg en begint met een verhaal over jezelf. Alsof je het wil verpakken en daardoor wilt afzwakken. Niet overtuigend 2

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Het draait niet om hem, het draait erom dat de medewerkers gaan begrijpen waarom de verloven worden ingetrokken. Je moet een logische uitleg doen. Zeker als je tegenover een boze menigte staat zullen ze het niet belangrijk vinden wie Erik is. Niet overtuigend 2.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Dit werkt beter. Je moet niet meehuilen met de wolven, je moet aandacht hebben, daarmee kan je de boosheid verminderen om vervolgens verder te kunnen gaan. Overtuigend 4 . Mits je niet mee gaat huilen.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Wat ik lastig vind is dat het volgens haar logisch is. In hoeverre is het ook getoetst bij medewerkers. Het wordt verteld en daarmee klaar. Beetje eenrichtingsverkeer 3. neutraal

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b Hier wordt ik blijer van, je hebt hier minder invloed bij het RKS. Het is van belang dat mensen ruimte ervaren om mee te denken waardoor de mensen ook mee gaan. Ik ga liever vragen stellen om het zo beter laten te bekijken. Mensen het gevoel geven mee te kunnen denken werkt beter 4.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Ik krijg de kriebels van een fabel maar ik denk dat dit een mooie manier is. Door het op deze manier te doen maak je het levendig en begrijpelijk voor iedereen. Als je dit op een goede manier doet kan je heel overtuigend . 5

Respondent 4

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt

is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. ja, ik vind het knap. Goed omdat hij hem niet kent en toch de groep weet te laten lachen. Aanpassing. Het zou mij kunnen gebeuren en zou het ook zo doen. 4 Prima om zo vorm te geven.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Ik vind het knap. Omdat hij dit kon verwachten. Aanpassingsvermogen in de voorbereiding. 3 Of hij dit ook daadwerkelijk goed kan doen is de vraag. Chantal overdenkt dit. Kan een lofrede overtuigend zijn als je iemand niet kent? Ik vraag het me af.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Dit vind ik plausibeler als 1b. ik kan me er meer in herkennen. Ik vind dit overtuigend ik zou eerder voor 1a. Humor vind ik passend. Ik vind het belangrijk dat er iets gezegd wordt. 4. Dat Joost later een mooie rede ontvangt is ook prima!

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Wat ik goed vind is dat ze enthousiast is, ze laat zich op de hoofdlijn bijpraten. Ze bereidt zich goed voor. Ik vind het goed dat ze de mensen kan beïnvloeden. 4

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b Andere aspecten wat ik goed vind. Iedereen krijgt de ruimte om het op zichzelf toe te passen. Dan vind ik 2b, de ruimte geven vind ik prettig om te krijgen en ook te geven. Hierdoor raak ik zelf sneller gemotiveerd. De details niet kunnen beantwoorden stoort mij niet. 5 Het vorige wordt een 4.

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c Goed optreden, het verschil zit in de details. Voor mij maakt dat niet uit. Ik geef het een 4. Je hoeft de details niet altijd precies te weten. Voor de overtuiging maakt het al dan niet weten van de details niet veel verschil.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Als ik Madelon was zou ik het niet zo doen. Wat mij niet duidelijk is wat ze zelf toegevoegd. Ik zou ik sta hier neutraal in. Ik denk wel dat ik dit overtuigend kan laten overkomen. Ik zal zelf wel e.e.a. moeten verwerken en doorgronden. Maar omdat alle feiten worden besproken vind ik het toch overtuigend 4.

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen.

Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Authentiek, ik kan me hier meer in vinden. Het aanpassen, geeft mij meer ruimte en vrijheid. Als de opdracht echt 1 op 1 delen is dan zal het doen, maar dan zal ik in de woorden de ruimte nemen. 5 Het is van belang oog te hebben voor het gevoel van het publiek.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vind en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Niet overtuigend, omdat ze iets gaat toevoegen over wie zij is, het gaat niet over mij over wat ik belangrijk vind, het gaat over de mensen. Het maakt uit of ik de groep ken of niet. Als ik me in de mensen verplaats kan ik me niet voorstellen dat ze iets over mij willen weten. Zeker niet bij een dergelijk onderwerp als een reorganisatie 2

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de

medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Niet overtuigend, het moet niet over Erik gaan. Ik kan me hier niet in vinden. Ik kan me voorstellen dat ze boos zijn. Dan ga ik juist niet over mijzelf beginnen. Dit komt echt niet aan bij de groep en voegt ook niets toe. 1

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Wat ik goed vind, hij heeft aandacht voor de groep en juist niet voor zichzelf. Ik vind het overtuigend 4. Het gaat mij juist om de aandacht naar de mensen, die moeten nu gehoord worden en verder niets.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Ik vind het op zich goed, ik kan mezelf hier minder in verplaatsen. Omdat ik meer op de aandacht zou ingaan. Ik wil eerst luisteren. Daarna uitleggen. Dus eigenlijk eerst 4b en dan 4c. ze wil op basis hiervan 4a aanpassen naar 1 deze vraag (4c) komt volgens haar op Neutraal uit omdat het ook van belang is de feiten te delen.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Ik vind haar optreden prima, wat ik goed vind is dat ze het met elkaar bedacht heeft. Wat ik minder overtuigend vind is dat het logisch ook voor de toehoorders. Ik vind het goed dat ze bij de inhoud blijft. 3 Ze vraagt zich af of de groep er echt wel in meegenomen is zodat het ook blijft hangen.

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Dit vind ik meer bij mij passen, dat komt door ze ruimte overlaat voor de verbeelding. 4 Ik verwacht ook dat dit beter blijft hangen bij de mensen omdat ze mee gaan doen en denken.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Ik vind het knap als je dit kan maar ik zou het zelf niet kunnen verzinnen en moeite hebben om dit over te brengen. Het zou bij mij niet echt aanslaan. Ik zou denken wat gebeurt hier. 2 Dit past mij echt niet, vind het niet geloofwaardig en daarom ook niet overtuigend.

Respondent 5

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Slecht voorbereid, 40 jaar in dienst, genoeg mensen die hem allang kennen, bij HR had hij genoeg zaken kunnen opvragen. Maar als je die tijd niet hebt dan zal je creatief moeten, beetje zielig voor Joost. Na al die jaren geen eens een goed verhaal wat recht doet aan zijn inspanningen. Moet gelijk aan het TNT verhaal denken, een postbode die lang in dienst is en weggestuurd wordt met postzegel. 1 Helemaal niet overtuigend.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Hij heeft zich goed voorbereid. Beter opgepakt, goed voorbereid, dit doet recht aan Joost en zijn 40 jarig jubileum. 5 erg overtuigend.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert beloofd wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

Niet beantwoord

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega's goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Top, ze heeft een plan, doel is duidelijk, zelf is ze er enthousiast over, ze kan de voordelen noemen, weet hoe ze die kan beïnvloeden. Waarom moet je ze beïnvloeden? Beïnvloeden geeft een nare intonatie, niet helemaal eerlijk ofzo. Maar wel overtuigend 4.

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Dit is beter, waarom is dit beter. Ze verdiept zich helemaal, ze wil alles snappen. Je hoeft ze dan niet te overtuigen, ze geeft mensen de ruimte om zelf het voordeel te laten zien. Waardoor het plan zichzelf zal verkopen. 5 erg overtuigend.

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Andere collega’s kunnen dan afhaken, het beïnvloeden vind ik opnieuw te ver gaan. Ik zou misschien wel zelfs gaan twijfelen, het klinkt misschien wel iets te perfect. Hierdoor slaat mogelijk de twijfel toe en wordt het minder overtuigend. 2 Goed dat ze wel alle details weet.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Goed, belangrijk dat iedereen het zelfde krijgt, dat de opdracht wordt gevolgd en ze weet wat er staat. 4 goed dat ze alle feiten deelt. Overtuigend!

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Misschien kan het van toegevoegde waarde zijn, maar ik zou dit delen met HR, iedereen de zelfde informatie. Niet verstandig zonder overleg met HR. Stel dat dit wel met HR was overlegd. Dan is het prima dan zou ik het wel overtuigend. Irma begint nu wat te twijfelen. Maar wel wanneer dit wordt goedgekeurd door HR. Vraag 2a is nu 4 en deze vraag 5. Het voegt wel degelijk toe als je oog hebt voor de gevoelens van het team.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager.

Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Het zou toegevoegde waarde zijn als er een onbekend iemand voor de groep staat. Wanneer ik voor een bekende groep zou staan dan ga ik niet iets toevoegen over mezelf. Ik vind dit niets aanvullen 2.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Helemaal niet overtuigend. De pijn voelen de medewerkers, ze willen vrij. Lekker belangrijk wie Erik is, we willen gewoon vrij. Ze zullen niet overtuigd zijn. 1

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de

medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Heel veel aandacht vind ik ook niet goed, hij moet uitleg geven waarom, de rede is belangrijk. Wanneer je de rede goed kan uitleggen verdwijnt de boosheid. Dan wordt je kalm. Alleen luisteren, helpt niet alles. Ik vind dit niet overtuigend 2.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

Niet beantwoord

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Ik zou het nog even toetsen, zelf voorbereid, leuk een voorbeeld, voor dat ik het breng even toetsen bij een adviseur of het ook voor de adviseur logisch is. Als dit was gedaan zou ik het overtuigend vinden. 4

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Irma denkt, de communicatie over en weer is wel goed, maar er moet wel echt ruimte zijn. Wel kaderen. Communicatie over en weer, de metaforen. Dat zit vooral dat ze mee kunnen denken. Dan vind ik het echt overtuigend 5.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Ik ben niet van dit soort dingen, bij mij zou dit niet overkomen. Ik zie dat voor me dat krijgt een eigen leven. Het moet ook duidelijk zijn. Je kunt het wel leuk aankleden maar zou bij mij niet aankomen. Het gaat om de inhoud en niet om een of andere verpakking. Daar prikken de mensen doorheen. 1 Helemaal niet overtuigend.

Respondent 6

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. De aandacht wordt op Robert gevestigd. Het doel is dat Joop de eer krijgt. Anekdotes voegen daar niets aan toe. Hij heeft geen kennis van Joost, het gevaar is dat dit misschien wel leuk is maar niet op Joost slaan. Joost moet de aandacht krijgen, 1. Helemaal niet overtuigend.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Overtuigend, omdat in ieder geval, de persoon Joost centraal staat. De verdieping is mooi, zeker als hij deze niet kent. Goed om de meerwaarde te benoemen. 4 overtuigend, erg overtuigend kan alleen als de relatie tussen Joop en Robert er niet is.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt

is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Helemaal niet overtuigend, Robert is de leidinggevend, voor Robert is het moment niet alleen moment om over. Je kunt het altijd wel iets zeggen. Later op terug komen is niet, het moment is nu. 1.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Overtuigend, Suus is weet goed hoe ze met haar collega’s kan om, ze is communicatief vaardig, ze weet hoe ze wie moet bespelen. De details, laat ze over aan een ander. Ze laat zich niet door de details afleiden. 4.

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Erg overtuigend, ze weet goed wat ze wil bereiken, ze heeft zich verdiept in de details. Het hoe van het plan kan ze vertellen, hiermee komt ze overtuigend over. Ze bereikt hier flexibiliteit vanuit haar rol. Ze regisseert het geheel. 5

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Neutraal, zoals ik het lees. Ik denk dat ze hier nog geen draagvlak creëert. Wanneer ze dit plan wil laten uitvoeren, zal ze draagvlak moeten hebben. Ze sluit haar collega’s niet in. Dit vind ik hier minder sterk. 3

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Niet overtuigend, Madelon is hier de boodschapper, wanneer je beweging wil moe dit van uit jezelf komen. Haar positie is niet duidelijk. Staat zichzelf binnen deze reorganisatie. Ik denk helemaal niet overtuigend. 1

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Overtuigend, Haar eigen inbreng geeft aan dat ze betrokken is en commitment geeft aan de reorganisatie, het komt vanuit haar zelf, zal meer impact hebben. Eigen inbreng is goed, prima om te doen. 4

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vind en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Erg overtuigend, ze snapt de doelen, ze geeft aan wat ze er zelf van vind. Ze maakt het duidelijk hoe ze de mensen gaan meenemen. Ze snapt de inhoud, het is haar duidelijk. Ze is er mee vergroeid. Het gaat hier om de leider, wat die. De volger zal dit overtuigend vinden. De volger kan besloten dit niet te vinden. 5

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vind.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Neutraal, je kent de situatie, hij kent het team. Het kan zelfs averechts werken. Dit is een zakelijke boodschap, de boosheid zal er zijn maar over jezelf beginnen zorgt niet voor kalmte, de boosheid accepteren. De boosheid zal blijven. Door in gesprek te gaan zal de boosheid zakken. 3.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Overtuigend, hij richt de aandacht op de boosheid van de groep, die is vijandig en Erik moet daar aandacht voor hebben en uitleg. 4.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg

krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Neutraal, hij is aan het vechten tegen de boosheid. Mensen die boos zijn niet gevoelig voor de feiten. Ze willen het proces weten dan waar dit toe dient. Ze hebben problemen met de verrassing. 3.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Neutraal, mooi dat het vanuit de groep komt. Prima dat Jantine het verhaal doet. Beetje eentonig monoloog lijkt me dit. Voor een jaarplan is meer overtuiging nodig. 3

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Erg overtuigend, het is een plan waar aan geschroefd kunnen worden. De ruimte zorgt voor betrokkenheid, het risico van een ander plan is klein. De metaforen zullen het jaarplan verder versterken. De ruimte die door Jantine wordt geboden levert iets moois op. 5

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Helemaal niet overtuigend, je moet oppassen hoe je een verhaal over brengt, een fabel kan op veel manieren worden geïnterpreteerd, het loopt ook wel weg van de werkelijkheid. Misschien voelen mensen zich niet eens serieus genomen als ze een fabel krijgen. Dit gaat mij te ver. 1

Respondent 7

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Dapper, dat je zomaar voor een groep gaat spreken zonder dat je de ins en outs weet van iemand. Iemand die 40 jaar in dienst is wil je wel iets moois meegeven. Dat gebeurt hier op een pakkende wijze. Vind het erg overtuigend, 5.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Goed dat hij onderzoek heeft gedaan naar de ins en outs van Joost. Dat hij zich in Joost heeft verdiept. + een lofrede heeft geschreven en het niet uit de losse pols doet. Hij heeft zich echt voorbereid. Dat je iets verkeerd zegt of dat je de plank misslaat is minder groot als je je beter voorbereid. Dit vind ik overtuigend 4. Maar omdat ze elkaar niet goed kunnen minder overtuigend dan 1a.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Wel heel eerlijk. Je hebt er recht op een lofrede als je 40 jaar in dienst. Als voorbeeld geeft Jose aan dat een collega een lintje krijgt en geen felicitatie van RKS. Dat hij het later goed zal maken is prima maar dan is het moment geweest totaal niet overtuigend. 1

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren.

Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega's goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen".

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Ze heeft het goed geanalyseerd, ze brengt het overtuigend. Ze weet de waarom, why en de hoe te vertellen. 5 Ze weet iedereen er bij te betrekken. Ze heeft mij persoonlijk weten te raken.

Vignet 2b

"Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden".

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Ze heeft er goed over nagedacht en is op alles voorbereid. Ze laat het aan ieder voor zich o ver hoe dit op zichzelf toe te passen. Ik vraag me af of iedereen wel aangehaakt is. Ik laat hier de ruimte voor mezelf om er niet in mee te gaan. 4 Het is mij wat te vrijblijvend in deze casus.

Vignet 2c

"Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega's goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden".

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Ze heeft zich goed verdiept in de collega's en de inhoud. Ze hoeft vragen aangaande details ook niet te pareren. Ik vind het heel erg overtuigend. Ik kan hier direct mee aan de slag 5.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Ze heeft er niets van zichzelf in mogen stoppen. Ze heeft het echt 1 op 1 volgens de opdracht moeten doen. Er is geen ruimte voor eigen inbrengen. Ze krijgen een helder verhaal en de burens krijgen hetzelfde te horen. De feiten moet je niet wijzigen. 2 niet overtuigend omdat het best een eenzijdig feitenrelaas is waar geen gevoel in zit.

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Ik vind het wel goed dat ze er extra gevoelswaarde in komt. Dat je je aansluit bij mensen, dat je kunt laten zien dat je je in kan leven en dat het geen koude en kille boodschap is. Het komt wat menselijker over. Je kunt de boodschap niet veranderen maar je kan wel aangeven dat je er voor ze kan zijn en dat je benaderbaar bent. Anders lopen ze weg en gaan ze zonder je verder discussiëren, en sluiten ze je buiten. 4 Ik zou niet aan de slides rommelen om ruis te voorkomen maar de ruimte wel pakken.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Ik zou dat nooit doen, het gaat niet om mij maar om mijn collega's. Dat wil niet zeggen dat het mij niet raakt maar om de medewerkers die de boodschap krijgen. Ik vind het geen toegevoegde waarde hebben, het is dan net alsof je er een strik omheen doet, alsof je boodschap probeert af te zwakken. Neutraal de rest van het verhaal is verder prima, alleen ze moet niet over zichzelf beginnen. 3

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Als je weet dat de groep boos is moet je het niet over jezelf gaan hebben, je zult eerst moeten meeveren, je gooit olie op het vuur. Daar zit niemand op te wachten, hier worden ze nog bozer door. 1 totaal niet overtuigend.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Dit is al beter dan 4a, veel aandacht voor de groep en klachten, geeft ze persoonlijke aandacht, hij veert mee. Dit vind ik erg overtuigend. Geeft ruimte maar houdt zijn poot stijf. 5, dit zou bij mij kunnen aansluiten.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Overtuigend, hij geeft feitelijke uitleg, ik mis het meeveren en het uitrazen, de uitleg is goed en ook belangrijk. De hoe en de wat ik mis het persoonlijke. Hij hoeft niet mee te

huilen met de wolven, niet zelf meehuilen. En vooral de aandacht nu niet op zichzelf richten 4.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Wat ik jammer vind, is dat ze niet een medewerker laat presenteren. Er wordt niet echt meegedacht, goed dat ze dicht bij de inhoud blijft en het is helder. Ik vind het leuk om voorbeelden te gebruiken, je kunt je hierbij verplaatsen in de situatie, ik doe dit zelf ook vaak. Ik vind het moeilijk om te duiden maar wordt er niet enthousiast van het lijkt wel een moetje, ik twijfel tussen 3 en 2 maar het voorbeeld doet me besluiten naar 3.

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Dit is al beter dan 5a maar er bestaat een risico dat het anders wordt dan oorspronkelijk bedacht. De presentie zal leuker zijn. Je krijgt het gevoel als het publiek dat je nog een beetje mee kan denken i.p.v. dat het allemaal kant-en-klaar is. 4

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Knap werk. Knap dat ze dat kan, ik denk niet dat iedereen er op aanhaakt, je neemt ze mee in een verhaal. Als je dat pakkend kan vertellen komt het wel binnen. Erg origineel. Je kunt ze ook echt meenemen op reis. 5 Ik vind dit erg overtuigend.

Respondent 8

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Ik vind het goed dat hij zijn rol als leider pakt, weet niet of het passend is dat hij op eerste werkdag al een medewerker moet toespreken. Hangt erg af van de situatie 4.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Stuk professioneler, hij bereidt zich voor, hij weet dat hij dit kan verwachten. Klaartje besluit nu de vorige aan te passen naar 3. Ik vind dit een stuk overtuigender dan 1a.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Ik vind het niet passend, wat ga je dan goed maken? Nu is het moment, nu is de receptie. Mosterd na de maaltijd, wel eerlijk maar hij maakt zich er makkelijk van af. 1 Doet geen recht aan Joost zijn inspanningen.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevowering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Goed dat ze er mee aan de slag gaat. Ik vind het sterk dat ze zich voorbereid op de hoofdzaken i.p.v. de details. Goed dat je weet hoe je de collega’s weet te beïnvloeden waarbij beïnvloeden negatief klinkt. Maar als ik het niet als ik de negatieve intonatie van beïnvloeden weg haal vind ik het overtuigend 4

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Niet even efficiënt dat ze alles tot in de details verdiept heeft, kost tijd. Gaat om de grote lijn. Je loopt wel een risico. Je maakt een afweging tot hoe je je gaat verdiepen. Ik zou vragen van de details terugbrengen naar de hoofdlijn. Als je meer ruimte gaat geven gaat ieder de ruimte pakken, kans op chaos. Overtuigend, 4 ondanks ik het minder efficiënt vind.

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Sterk dat ze de collega’s stuurt. Ze kan ze het voordeel persoonlijk brengen en dat vind ik wel goed. Het weten van de details is erg overtuigend. 5

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier

staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Ze doet wat er wordt gevraagd, ik snap waarom iedereen het zelfde verhaal moet horen. Dis is wel heel feitelijk, doordat er minder of geen gevoel in zit zou ik dit op neutraal zetten.
3

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Ik vind het wel sterk dat ze de gevoelswaarde er in brengt, zeker bij dit onderwerp is dat van belang. Minder sterk dat ze de feitelijkeheden wat aanpast. Ik vind het niet sterk dat ze dit niet met haar manager heeft afgestemd. Ik zou zelf voor 2b kiezen. Als je je alleen op de feiten baseert en niet op het gevoel gaat het mis en komt het op deze wijze overtuigender over. 4

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de

sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vind en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Sterk dat ze zich kwetsbaar opstelt, ik zou er niet voor kiezen om de aandacht op mezelf te betrekken. Het voegt voor mij niets toe om iets over jezelf te vertellen. Die twee zaken passen niet. 3 ik vind deze minder sterk. Het zou mij niet passen om over mezelf te gaan praten in deze situatie.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vind.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Ik zou als medewerker denken wat interesseert mij het nu waar jij als manager voor staat. Het gaat hier om de feiten, niet om de leider. Die kan nu prima naar de achtergrond. Niet overtuigend 2.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint

zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Dit vind ik in ieder geval sterker, de tijd voor de medewerker. Aandacht geven, het kan ook een grote klaagzang worden dat alles slecht is. Maar hij geeft de feitelijke uitleg nog steeds niet daarom neutraal, 3

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Ik vind het sterker, van de 3 situaties zou dit het beste bij me passen. Goede uitleg geven past mij wel, vind ik sterk, hij doet wat er wordt gevraagd. Op het moment dat je geen ruimte laat en aandacht geeft gaat deze uitleg nog steeds niet aankomen. Een combinatie van b en c zou mij het beste passen. Eerst aandacht dan uitleg. Ik vind dit nog steeds niet overtuigend omdat dit alleen over de feiten gaat, 3

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Ik vind het goed dat ze er voor kiest dat ze niet te veel afwijkt van het plan, goed dat ze een voorbeeld gebruikt. Wat ik jammer vind is dat ze de aanname doet dat het logisch is, zonder dat ze dit eerst toetst bij de (werk) groep. Maar op zich best overtuigend 4.

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Ik vind het goed dat ze wat ruimte laat, wel angstig dat het misschien anders wordt dan eerder bedacht, hoe ga je dit managen? Mensen weten dat het proces van het jaarplan loopt, het kan wat rommeliger worden v.w.b. invulling. Daarom neutraal 3.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Creatief, heel visueel, gaat meer leven. Afhankelijk van welke groep je zit. Ik vind het wel een leuke manier van vertellen. Ik mis voor de veiligheid, de doelen nog even opsommen. Ik zou het iets minder vaag maken, ik denk dat de toehoorders dit ook zullen vinden daardoor niet overtuigend, 2

Respondent 9

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Margreet wil eerst de context nog even analyseren. Hij doet het uit de losse pols, iemand die 40 jaar in dienst is mag wel wat meer verwachten. Officiële receptie, veel mensen omheen op de been die dit ook horen en er ook wat van vinden. Niet overtuigend. 2

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Deze Robert heeft zich voorbereid en verdiept om met een goed verhaal te komen. Ik vind dat erg overtuigend, je bent helemaal nieuw, eerste werkdag. Hij heeft de moeite genomen om zich in Joost te verdiepen, dat mag je ook verwachten op een jubileum. Mensen vinden daar wat van, je moet daar zorgvuldig in zijn. Hoe belangrijk is dit wel niet? 4, overtuigend

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer

waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert beloofd wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Ik kan dat wel goed begrijpen. Je komt ergens binnen op je eerste dag, om iemand toe te spreken die je niet kent en nooit mee gewerkt hebt. Robert heeft wel een punt. Helemaal niet overtuigend, op die receptie krijgt Joost helemaal niet in het zonnetje wordt gezet. Dat gebeurt dan helemaal niet. 1.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Margreet verdiept zich goed in de vraag en leest deze twee keer. Margreet twijfelt. Het is wel heel slim en knap als je je collega’s zo kan beïnvloeden. Als je daarmee je doel bereikt ben je wel heel handig bezig. Ik zou wel van te voren voor draagvlak gaan zorgen om bijval te krijgen. Niet overtuigend. Waar ik bang voor ben is dat je er dingen doorheen duwt, onder druk ja zeggen maar nee doen. Daardoor niet overtuigend, 2

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering,

ten aanzien van haar collega leidinggevenden, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Dit spreekt mij meer aan. Mensen waarvan je mag verwachten dat ze zelf invulling kunnen geven aan hun voordeel. Die ruimte vind ik belangrijk om gedragenheid en acceptatie te krijgen. Ik zou eerder een hulplijn voor de inhoud organiseren dan het zelf allemaal te weten te komen. Dit vind ik overtuigender dan er later op terug te komen. Door een hulplijn te gebruiken kan je de ander (bedenker) in het zonnetje zetten. Al met al nog niet overtuigend, 2

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Dat is op zich mooi, als je het kan vertalen wat het een ieder oplevert. Margreet voelt een negatieve intonatie bij het woord beïnvloeden. Ik zie het niet als mijn rol van leidinggevend om ieder detail te snappen. Dat hoeft ook de overtuigingskracht niet in de weg te staan. Maar ze heeft zich wel goed voorbereid. Daardoor wel overtuigend, 4.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen

dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.“

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Tja, ze is meegenomen in het verhaal. Maar het is heel procesmatig. Dit krijg ik en dit moet ik zeggen, punt. Wat als de groep vragen gaat stellen? Je kunt het zo delen maar ik vraag me af of ze dit gaat overleven, ik bedoel hiermee dat ze moet oppassen dat ze niet gelyncht wordt. Dit is heel blauw. Ik vind dit helemaal niet overtuigend,1.

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Dat is wel heel gevaarlijk; Ik zou dan nooit aan gaan passen zonder samenspraak met de manager, iedereen moet dezelfde boodschap krijgen. Ik zou de presentatie niet aanpassen. Afspraak is afspraak. Ik zou de gevoelswaarde toevoegen in het verhaal, in mijn woorden. Wat ik zou willen beogen is geen paniek veroorzaken. Je moet het wel goed verpakken en mensen het gevoel meegeven een aandacht. Ik blijf hangen op de verschillende presentaties. Daarmee haal ik ook de collega's onderuit. Daardoor is dit ook niet overtuigend, 1.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen

dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Ik zou best iets over mezelf kunnen vertellen, wat doet het mij deze reorganisatie? Maar ik vind het wel belangrijk dat dit wordt afgestemd met de manager en andere leidinggevenden. Ik wil niet het gevoel geven dat ik niet iets meer over mezelf mag vertellen. Dat we allemaal het zelfde moeten doen. Hulplijn inschakelen om eenduidigheid te waarborgen. Ik zou daar wel iets aan willen toevoegen, het wordt daardoor overtuigender. Het wordt ook krachtiger. Erg overtuigend mits ik kan afstemmen met mijn manager, 5.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Ik probeer dit even op mezelf te projecteren, wat zou ik zeggen. Het belang van de klant staat op. Daarmee breng je het dicht bij de groep. Ik vind het krachtig om over mezelf te hebben. 4 Juist nu kan dat helpen om te kalmeren, waarom weet ik niet precies maar het zou wel goed voelen.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven

ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Op zich goed om aandacht te geven aan de groep maar niet blijven hangen in de boosheid. Je moet duidelijk zijn. Het staat niet ter discussie. Dat moet helder zijn. Veel tijd investeren in de klachten gaat lang duren maar voegt niets toe. Voor je het weet ben je een uur verder en heb je alle wereldproblemen op tafel liggen. Niet overtuigend, 1.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Mijn inschatting is dat de boosheid toeneemt als je het alleen hebt over de feiten. Je moet dit wel duidelijk maken maar je moet eerst de emotie ruimte geven. Mensen gaan anders niet luisteren. Iemand is boos en een proces uitleggen, zonder aandacht aan boosheid te besteden gaat dit niet werken. Dit werkt averechts. Helemaal niet overtuigend, 1.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte

klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Wat ik goed vind is dat het een coproductie is, wat zorgt voor draagvlak, ze heeft een aantal mensen mee. Prima om het zo te doen. Prima om ook een voorbeeld te doen, dat helpt het overtuigend te maken. Overtuigend, 4

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Wat me hier aanspreekt is de ruimte, de rest kan meedenken. Het risico dat het anders wordt ingevuld is beperkt, het mee laten denken helpt in het betrokken raken van het plan. Erg overtuigend, 5

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Je moet hier talent voor hebben, als je het kan, kan het heel overtuigend. Het moet wel authentiek zijn, dan kan het goed werken. Maar het moet wel van jezelf zijn anders klopt het niet. Een bevlogen en pakkende fabel kan heel overtuigend zijn. Erg overtuigend, 5

Respondent 10

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a.Op basis van wat ik lees neutraal 3. Blijkbaar wel een prettig verhaal. Ik vind dat het in deze situatie afgestemd moet worden op de jubilaris. Ik mis dus wat om het een overtuigend verhaal te vinden, 3.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b.Erg overtuigend, waarom? Hij heeft zich voorbereid, goed verdiept in Joost, Joost staat hier ook echt in het middelpunt. Dat verdient hij ook. 5.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer

waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert beloofd wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. 1 helemaal niet overtuigend. Hij heeft zich niet verdiept, hij maakt zich er heel erg makkelijk van af, desondanks dat het zijn eerste werkdag is en hij Joost niet kent had hij zich moeten verdiepen.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Ik vind het neutraal 3, ze heeft goed nagedacht hoe ze de voordelen kan beïnvloeden. Ik vind het minder goed dat ze de details even weglaat. De details moet je wel paraat hebben.

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Ik vind het overtuigend, goed voorbereid, ze snapt de details. Wat ik minder vind is dat ze de ruimte laat om het voor iedereen toe te passen. Ik zou dit liever zien in een smart afspraak. 4

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. ik vind het overtuigend 4, ik vind het belangrijk dat de afspraak concreet wordt gemaakt en ze had het verhaal i niveau verder moeten brengen. Ik vind het verschil tussen b en c klein, vandaar beide 4. Naar gelang een bepaalde situatie zou ik de b of c variant kiezen.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Op zich vind ik het goed dat ze het goed doet conform opdracht. Omdat ik voor een belangrijk gebeuren een belangrijk verhaal kan vertellen. Jammer dat het alleen over de feiten gaat, neutraal, 3

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Dan ga ik eerder naar de 4 toe, omdat ze naast de feiten ook gevoel en feiten in haar verhaal aanbrengt, ik vind wel dat ze de wijzigingen wel moet bespreken met haar manager. Je maakt dan de verbinding tussen hart en hoofd. Dit komt overtuigender over.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Deze vind ik nog overtuigender, ze wil 3a en 3b aanpassen met -1 punt. Omdat jezelf bij het team betreft. Je maakt sneller verbinding met de toehoorders. Dan heeft dit ook gevolgen voor de leidinggevende. Je zit dan meer in het zelfde schuitje. Erg overtuigend, 5.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Dit vind ik een lastige. Ik denk dat het niet aanslaat bij de groep, ze moeten komen werken terwijl ze verlof hadden. Ik denk niet dat hen Erik niet boeit. 2, niet overtuigend.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Dit voelt beter, veel aandacht en hun klachten aanhoren. Denk dat het nodig is. Ik vind dit overtuigend 4. Wat er mogelijk bij moet is dat je 1op1 te verdieping om begrip te krijgen voor dit besluit.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de

medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Dit vind ik neutraal. Het feitelijk uitleggen zal best kloppen maar daar hoort iets bij. Boosheid bestrijden met feiten gaat niet lukken. Men wil aandacht, begrip voor de situatie krijgen is nu van belang.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Ik vind het moeilijk, medewerkers moeten de inhoud weten. Ik vind het nog even neutraal. Een voorbeeld is goed, wordt het concreet door. Ik zou het mooier vinden als medewerkers het verhaal mee zouden vertellen.

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. ik vind het overtuigender 4, ze betreft de mensen erbij en laat ze denken. De metaforen zetten kracht bij, hierdoor kan het publiek het beter gaan begrijpen.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Ik twijfel tussen vier en 5, vind het heel creatief, dat ze dit in een fabel weet te plaatsen. Ik verwacht ook dat het publiek zal zeggen dat we niet in een sprookjeswereld. Dit slaat door vandaar een 4 overtuigend.

Respondent 11

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Niet sterk, wat is het doel dat hij dit zo doet? Wilde hij de lachers op de hand krijgen of wilde hij Joost in het zonnetje zetten. Niet erg overtuigend, 1.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is

alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. De gedegen voorbereiding vind ik wel goed, dit hij ondanks hij Joost niet kent. Wel een verhaal af te steken. Omdat hij niet bekend is met Joost komt het niet overtuigend over, 2.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Eerlijk dat hij bedankt voor de eer, maar voor Joost is het niet eerlijk. Hij had eerlijker kunnen zijn omdat hij gewoon had kunnen zeggen dat hij Joost niet kent. Het is mosterd na de maaltijd om het later goed te maken. Nu is het moment van de receptie. Niet overtuigend, 2.

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a. Vind ik wel goed, de manier waarop ze het aanpakt, ze weet precies welke collega wat nodig heeft. Dit zou ik van te voren gedaan hebben. Het pareren van de details is prima. Overtuigend, 4

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Dit vind ik ook een goed optreden. Ze wil haar doel behalen, kan ik me voorstellen dat ze in de details heeft verdiept, de vraag is of ze zich zo ver moet verdiepen. Ik zou me niet helemaal in de details verdiepen. Maar prima overtuigend, 4.

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Dit is helemaal goed, ze weet hoe ze de collega’s moet overtuigen, ook kent ze alle details. Erg overtuigend, 5.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Erg meegaand, goed dat ze 1 op 1 volgt maar ik kan me voorstellen dat ze er zelf ook wat van vind waarmee ze haar eigen saus kan toevoegen, waarbij je de kans loopt verkeerde informatie te geven. Maar best overtuigend, 4.

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.”

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Ik vind het goed dat ze slides toevoegt, waardoor er meer gevoel in komt. Maar ik zou van te voren met mijn manager willen afstemmen. Communicatie is van belang, alles moet eenduidig. Maar wanneer ik de manager niet te pakken zou krijgen zou ik het toch doen. Daardoor ook overtuigend, 4.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de

feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Prima dat ze de slides met gevoelswaarde toevoegt, vind het geen toegevoegde waarde dat je iets over je zelf gaat vertellen omdat ze het team al. Ik zou onderscheid maken of ik wel iets over mezelf zou vertellen als ik het team wel of niet kent. Vind het nu niet echt wat toevoegen, hierdoor neutraal, 3.

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Vind ik niet sterk, gaat over de emotie van de medewerkers, die willen gehoord worden. Dan ga je het niet over jezelf hebben. Hij slaat de plank mis, niet overtuigend, 2.

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de

medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Dat vind ik dus sterk. Hij hoort de medewerkers aan. Dat vind ik erg overtuigend. In het voorbeeld spreekt Saskia toch ook over zichzelf. 4 Na een verdere verdieping blijkt dat Saskia toch best vaak in een dergelijke situatie over zichzelf praat. Maar ze vindt dit niet echt goed, luister liever naar wat de medewerkers zeggen. Overtuigend, 4.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Ik vind het goed dat hij dit feitelijk maakt. Maar ik mis de emotie van hem richting de groep, ik mis de aandacht voor het team. Hierdoor niet overtuigend, 2.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?

- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Goed dat ze er een logisch geheel van maakt en dat ze bij de inhoud blijft, duidelijkheid waardeert iedereen. Ik mis wel een stuk gedragenheid, de betrokkenheid is beperkt. Maar wel overtuigend, 4.

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Vind het tonen van durf, de groep kan er anders over denken. Deze manier zorgt voor meer betrokkenheid. Ik vind het overtuigend. Ik vind het gebruik van een metafoor sterk. Mensen laat je anders denken. Het risico is dat een metafoor niet gesnapt wordt. Toch overtuigend, 4.

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Heel creatief, mooi dat het gaat over doelen bereiken. Ik zou daarna nog wel een keer heel plastisch het platte jaarplan de feiten willen presenteren. Omdat ik me zou blijven afvragen of de mensen het wel goed zouden begrijpen. Vandaar niet overtuigend, 2.

Respondent 12

Vignet 1a

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert begint voor de vuist weg een verhaal af te steken en noemt een paar anekdotes. Robert weet gelukkig de lachers op zijn hand te krijgen”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1a. Goed, eerste werkdag, hij had zich niet goed kunnen voorbereiden, wordt in het diepe gegooid. Doet dat vanuit zijn eigen stijl. Noemt anekdotes. Weet wel iets over Joost, goed dat hij de lachers op de hand krijgt. Gegeven de context is het is ok'. Overtuigend, twijfel naar Neutraal toe, hij kent wel wat anekdotes. Vandaar Overtuigend. Als Joost zijnde zou ik veel meer anekdotes willen horen. Een betere voorbereiding was mogelijk wel nodig. Lachers op zijn hand heeft gekregen.

Vignet 1b

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Maar Robert kon dit uiteraard verwachten dus heeft hij zich voorbereid in de acties en handelingen van Joost. Ondanks dat Robert Joost eigenlijk niet eens kent heeft hij op basis van zijn onderzoek een lofrede geschreven en draagt deze op aan Joost”.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1b. Net iets sterker dan het vorige omdat hij zich heeft voorbereid. Ondanks dat ze elkaar niet goed kennen. Kan ontspannen mooie woorden zeggen, zal goede indruk maken op Joost en collega's. Het publiek zal vinden dat Robert zich goed heeft voorbereid op zijn eerste werkdag 5. Erg overtuigend.

Vignet 1c

“Robert is een nieuwe leidinggevende en is op zijn eerste werkdag uitgenodigd op een receptie van een medewerker (Joost) uit zijn team die 40 jaar in dienst is. Joost is een zeer waardevolle kracht en heeft veel goede dingen gedaan voor het bedrijf, ook ligt Joost goed in de groep. Halverwege de receptie krijgt Robert het woord en wordt verzocht om Joost toe te spreken. Het punt is alleen dat Robert, Joost niet goed kent waardoor zijn spreekstof beperkt is. Robert bedankt voor de eer omdat hij Joost nauwelijks kent en omdat het zijn eerste werkdag is. Maar Robert belooft wel dat hij dit later goed zal maken met Joost.

- Wat vind je van het optreden van Robert?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

1c. Helemaal niet overtuigend. Verantwoordelijkheid moet genomen worden door Robert, Joost is een belangrijk persoon, goede dingen gedaan, 40 jaar in dienst. Je kunt je dan niet bedanken, hij had zich kunnen voorbereiden of spontaan iets kunnen verzinnen. Het publiek en Joost zullen dit oké vinden. 1

Vignet 2a

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus laat zich door de medewerker op hoofdlijnen bijpraten over de inhoud. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega’s goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze heel precies te pareren zodat ze hier later op terug kan komen”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2a Positief, ze heeft sfeer van verbeteringen gecreëerd. Ze is enthousiast. Ze weet goed hoe ze iedereen moet benaderen. Goed voor het bedrijf en medewerkers. Ze weet hoe ze de anderen kan benaderen. Het is een algemeen belang, geen eigen belang. Efficiency is goed voor het bedrijf. Details kan ze pareren. Later op terug komen is prima. De hoofdlijn is ok in een dergelijke situatie. 3 neutraal. Zelf de medewerkers op de kist zetten, om meer gedragenheid gekregen. Ze heeft alleen de hoofdlijn te pakken.

Vignet 2b

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevend, benoemt ze de voordelen van het plan maar geeft ieder de ruimte om dit op zichzelf toe te passen. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2b. Positief, noemt voordelen maar laat op zichzelf toepassen, geeft hiermee ruimte. Ze kan het plan goed vertellen, maar wil het er niet doorheen drukken. Ze kan vragen goed beantwoorden, ook de details. Dit is sterker dan 2a. ze kan hier meer de verwachting managen en sterker overkomen. Sommige collega's willen details weten en andere niet. Zij heeft zichzelf ook verdiept. 4 overtuigend.

Vignet 2c

“Suus is leidinggevende. Een teamlid heeft iets bedacht waardoor de afdeling efficiënter kan gaan werken. Wanneer dit plan wordt overgenomen is de verwachting dat iedere call 15 seconden wordt verkort. Suus is enthousiast. Wanneer ze dit plan tot uitvoer wil laten brengen zal ze dit tijdens een bijeenkomst voor leidinggevende moeten laten goedkeuren. Suus verdiept zich helemaal in het plan, ze wil ieder detail snappen. Tijdens haar redevoering, ten aanzien van haar collega leidinggevende, geeft ze precies aan welk voordeel dit ieder persoonlijk brengt. Ze kent haar collega's goed dus ze weet precies hoe ze die kan beïnvloeden. Vragen aangaande de details weet ze goed te beantwoorden”.

- Wat vind je van het optreden van Suus?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

2c. Nog steeds positief. Ze laat een teamlid meedenken, ze kent het plan, ze weet hoe ze haar collega's kan beïnvloeden. Dan vind ik dit het sterkste optreden. Goed plan, gebracht vanuit het team. Ze weet alle details. Ze kan voor iedereen het voordeel noemen. Hierdoor weet ze precies hoe ze het voor elkaar moet krijgen. 5 erg overtuigend.

Vignet 3a

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager.

Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon heeft de slides goed bestudeerd en weet precies wat er in staat en deelt deze informatie conform de opdracht 1 op 1 met haar team.“

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3a. Ik wordt niet erg getriggerd door enthousiasme. Onderliggende feiten, ze heeft de slides ontvangen, niet zelf gemaakt. Ze is wel meegenomen in het verhaal. Maar het is een echte opdracht, ze krijgt weinig regelruimte mee. Ik mis haar persoonlijke kracht. Ik vind het wel erg feitelijk allemaal. Ze heeft zich goed voorbereid. Omdat het over een reorganisatie gaat mag er ook aandacht zijn voor de emotie. Die zie ik hier niet terug en is wel belangrijk bij een dergelijk onderwerp. 3 Neutraal.

Vignet 3b

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht.“

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3b. Sterk dat ze naar de zachte kant gaat om meer gevoel in brengt. Wel een risico dat ze een ander verhaal heeft t.o.v. haar collega's. Ik schets de situatie dat er geen mogelijkheid is tot overleg. Ik zou toch het besluit nemen om er emotie aan toe te voegen. Alleen de feiten delen zou voor mij niet ok. Teun denkt toch dat hij het plan zou volgen en het zou wel overtuigender overkomen. Ik zou het in delen doen. Nu de feiten, de emotie even pareren en later op terug gaan komen. Ik blijf moeite houden met het feit dat ik het niet heb kunnen afstemmen. Het is wel overtuigender 4.

Vignet 3c

“Madelon is leidinggevende. Er moet een reorganisatie worden aangekondigd. Hiervoor heeft Madelon een paar powerpointslides ontvangen van de afdeling HR en haar manager. Haar manager heeft haar reeds meegenomen in het hele verhaal. De slides gaan over de feitelijke inhoud van de reorganisatie. Ook zijn ter ondersteuning speakernotes toegevoegd met onderliggende feiten. Er is haar gevraagd deze slides allemaal één voor één te tonen. Hier staat namelijk exact in wat de reorganisatie inhoud en het is van belang dat iedereen dezelfde informatie krijgt. Madelon besluit daar een paar slides aan toe te voegen en de sommige slides wat aan te passen zodat er meer gevoelswaarde in komt. Ook besluit Madelon nog een slide toe te voegen met iets over zichzelf, over wie zij is en wat zij belangrijk vindt en besluit daar mee te beginnen. Hierdoor zal haar verhaal mogelijk wel anders zijn dan die van een andere leidinggevend met dezelfde opdracht”.

- Wat vind je van het optreden van Madelon?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

3c. Niet oké. In de nuance vorm. Ik vind dat ze zich teveel naar haar toehaalt. Dat neigt meer naar haar zelf i.p.v. de mensen. Kwetsbaar opstellen is ok maar dit gaat te ver. Niet overtuigender dan 3b. Het is voor mij niet extra overtuigend. Het zit zelfs in de weg. Het wordt minder overtuigend. Neutraal. Zij voegt niet iets toe. 3

Vignet 4a

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe. De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast, de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog. Tijdens het betoog valt het op dat een deel van de tekst van Erik over hem zelf gaat, wie hij is waar hij voor staat en wat hij belangrijk vindt.”

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4a. Interessant verhaal. Teun vraagt even door. Dit is niet overtuigend, hij moet zich conformeren. Hij kan dit beter met zijn baas bespreken. Hij moet de kennis delen en er van gaan leren hoe dit volgende keer anders doen. Teun stelt nog een paar context vragen waardoor hij zijn mening gaat bijstellen. Nu ziet hij in dat dit juist moet gebeuren. Ik vind het

erg overtuigend. Dat hij achter de boodschap blijft staan. Hij maakt zich menselijk en op aardige mensen wordt je minder snel boos. 5

Vignet 4b

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij heeft heel veel aandacht voor de groep en hun klachten en spreekt niet over zichzelf”.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4b. Iets minder sterk, wel overtuigend, goed voorbereid, goed aandacht voor de mens. Begrip voor de klachten. Als hij zichzelf onderdeel had gemaakt was het beter. 4 Met alleen luisteren kom je er niet.

Vignet 4c

“Erik is leidinggevende en heeft een wekelijkse bijeenkomst met zijn team. Zijn team is boos op het management omdat onverwachts alle verloven voor komende twee weken zijn ingetrokken, midden in de meivakantie nog aan toe! De medewerkers willen van hem uitleg krijgen over deze gang van zaken. Maar het besluit staat vast de verloven blijven ingetrokken. Erik weet dus dat hij te maken gaat krijgen met boosheid. Het is zijn taak de medewerkers te kalmeren en te overtuigen dat het goed is om de verloven in te trekken. Erik heeft zijn uitleg overdacht. Hij treft een vijandige groep medewerkers voor zich. Erik begint zijn betoog, hij begint feitelijk uit te leggen waarom deze verloven zijn ingetrokken en waartoe dit moet leiden.

- Wat vind je van het optreden van Erik?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

4c. Kies ik voor 2, dit gaat alleen over de feiten, lees geen begrip voor de klachten ook mensen. Je kunt in een dergelijke situatie niet alleen over de feiten praten. Dit zet aan tot verdere boosheid, de feiten zullen zelf ook vast wel kennen.

Vignet 5a

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, het is als het ware een optelsom geworden van $1 + 1 = 2$, het is een logisch geheel geworden volgens haar. Ze blijft dicht bij de inhoud van het plan. Het moet tenslotte klip en klaar zijn voor iedereen. Als laatste gebruikt ze nog een pakkend voorbeeld om haar betoog mee te beëindigen.”

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5a. Ze blijft dicht bij de inhoud, weinig menselijks, het is haar werkelijkheid, haar betoog. Sterk dat het plan met meerdere medewerkers bedacht is. Neutraal veel feiten en inhoud, eigen kindje. Wel een voorbeeld, dat maakt het praktisch en zichtbaar. Weinig voorbeelden graag, het verhaal moet van zichzelf duidelijk zijn. Een voorbeeld ondersteunt 3

Vignet 5b

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ipv dat het een optelsom wordt van een logisch verhaal zoals $1+1=2$ laat ze ruimte over voor het publiek; $1+?=2$ waarbij het team een deel van het verhaal zelf in kan vullen. Met als risico dat dit wellicht anders wordt ingevuld dan oorspronkelijk bedacht in de werkgroep. Maar op die wijze denkt ze dat het aantrekkelijker wordt om naar te luisteren. Ook maakt ze gebruik van een paar metaforen om haar verhaal kracht bij te zetten.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5b. Dan ga ik voor 5. Ze betreft het team erbij. Mits ze de mogelijkheid tot ruis weet te beperken en wel tot de juiste uitkomst komt. Is het niet een beetje stiekem vraagt hij zich af? Ja, dat kan, maar dat is een kwaliteit om dit goed te kunnen doen. Die metafoor draagt positief bij. Goed verhaal!

Vignet 5c

“Jantine is leidinggevende en wil haar team vertellen wat het jaarplan wordt voor het komende jaar. Dit plan is uitgedacht in een werkgroep met een paar medewerkers uit haar team. In de werkgroep is eveneens besloten dat Jantine de presentatie doet. Jantine begint haar betoog, ze heeft besloten haar verhaal in de vorm van een fabel te vertellen. Ze vertolkt

het jaarplan naar het dierenrijk. Het verhaal gaat over hoe de dieren omgaan met de vier seizoenen en hoe de dieren met elkaar samenwerken en doelen bereiken. Ieder aspect van het jaarplan komt terug in de fabel”.

- Wat vind je van het optreden van Jantine?
- Is het overtuigend? 5 Erg overtuigend, 4 Overtuigend, 3 Neutraal, 2 Niet overtuigend, 1 Helemaal niet overtuigend.

5c. Gewetensvraag, zelf zou ik dit niet snel doen. Knap dat iemand dit kan, je hebt het dan gevisualiseerd. Ieder aspect wordt geraakt. Wel minder ruimte voor inbreng. Het raakt mij wel. Mensen worden geboeid. Waarom boeit iets wat niet standaard is. De onbekende, het nieuwe. 4

Bijlage 7 Resultaten vignetten

Respondent	1a	1b	1c	2a	2b	2c	3a	3b	3c	4a	4b	4c	5a	5b	5c
1	1	5	3	4	5	2	4	5	2	1	2	3	4	5	1
2	2	4	3	4	4	5	1	3	2	2	4	3	3	4	5
3	4	3	4	4	5	4	4	5	2	2	4	3	3	4	2
4	3	4	1	4	4	5	3	4	3	2	3	2	4	3	2
5	3	5	1	3	4	4	3	4	5	2	4	3	3	4	4
6	5	4	2	5	4	5	2	4	3	1	5	4	3	4	5
7	2	4	1	2	2	4	1	1	5	4	1	1	4	5	5
8	1	2	2	4	4	5	4	4	3	2	4	2	4	4	2
9	2	3	4	2	4	4	4	4	3	1	4	5	3	4	2
10	2	4	1	1	5	4	2	4	5	5	3	2	2	2	5
11	4	5	1	3	4	5	3	4	3	5	4	2	3	5	4
12	1	4	1	4	5	3	1	4	5	3	4	3	3	5	1
Totaalscore	30	47	24	40	50	47	31	46	36	30	42	33	36	44	37
5 = Erg overtuigend															
4 = Overtuigend															
3 = Neutraal															
2 = Niet overtuigend															
1 = Helemaal niet overtuigend															

Bijlage 8 Gecomprimeerde data

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
Vignet 1a	Joost mag meer verwachten na 40 jaar hard werken. Het gevoel bij Joost kan zijn, wat moet ik er mee?	Ik zou het zo niet doen, als je iemand niet goed kent, gaat het lijken op wat jij vind en niet op de ander van toepassing is	Hij heeft geluk, in mijn optiek, zonder voorbereiding daar naar toe gegaan, als leidinggevende kan je dit verwachten. Ik zou niet onvoorbereid gaan.	Het zou mij kunnen gebeuren en zou het ook zo doen.	Na al die jaren geen eens een goed verhaal wat recht doet aan zijn inspanningen.	De aandacht wordt op Robert gevestigd. Het doel is dat Joop de eer krijgt	Iemand die 40 jaar in dienst is wil je wel iets moois meegeven. Dat gebeurt hier op een pakkende wijze.	Ik vind het goed dat hij zijn rol als leider pakt, weet niet of het passend is dat hij op eerste werkdag al een medewerker moet toespreken.	Officiële receptie, veel mensen omheen op de been die dit ook horen en er ook wat van vinden.	Ik vind dat het in deze situatie afgestemd moet worden op de jubilaris.	Het is mosterd na de maaltijd om het later goed te maken. Nu is het moment van de receptie.	Als Joost zijnde zou ik veel meer anekdotes willen horen. Een betere voorbereiding was mogelijk wel nodig. Lachers op zijn hand heeft gekregen.
Overtuiging?	Niet overtuigend	Niet overtuigend	Niet overtuigend	Overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Erg overtuigend	Neutraal	Niet overtuigend	Neutraal	Niet overtuigend	Overtuigend
Vignet 1b	Het gaat om de lofrede, en de verdieping in Joost. Ook raakt hij het publiek hier mee.	Ik vind het goed dat hij zich heeft voorbereid, dat mis ik in het vorige. Als nieuwe leidinggevend heb je misschien niet het meest overtuigende verhaal omdat je de persoon niet goed kent.	Helemaal top, diverse collega's vragen, het voorbereiden is van belang, dingen specifiek over Joost benoemen. Ik zou het zelf zo doen.	Kan een lofrede overtuigend zijn als je iemand niet kent? Ik vraag het me af.	Beter opgepakt, goed voorbereid, dit doet recht aan Joost en zijn 40 jarig jubileum.	De verdieping is mooi, zeker als hij deze niet kent. Goed om de meerwaarde te benoemen.	Dat hij zich in Joost heeft verdiept. + een lofrede heeft geschreven en het niet uit de losse pols doet.	Stuk professionelere, hij bereid zich voor, hij weet dat hij dit kan verwachten.	Hoe belangrijk is dit wel niet?	Hij heeft zich voorbereid, goed verdiept in Joost, Joost staat hier ook echt in het middelpunt.	Omdat hij niet bekend is met Joost komt het niet overtuigend over.	Kan ontspannen mooie woorden zeggen, zal goede indruk maken op Joost en collega's. Het publiek zal vinden dat Robert zich goed heeft voorbereid op z'n eerste werkdag
Overtuiging?	Overtuigend	Neutraal	Overtuigend	Neutraal	Erg overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Erg overtuigend	Niet overtuigend	Erg overtuigend
Vignet 1c	Het weigeren van het woord in het moment is niet netjes. Het gaat hier om de erkenning van Joost en Robert heeft dat op te lossen.	Dat het moment dan even daar niet is heeft de groep best wel begrip voor denk ik	Niet beantwoord*	Dat Joost later een mooie rede ontvangt is ook prima!	Niet beantwoord*	Later op terug komen is niet mogelijk, het moment is nu.	Dat hij het later goed zal maken is prima maar dan is het moment geweest totaal niet overtuigend.	Nu is het moment, nu is de receptie. Mosterd na de maaltijd, wel eerlijk maar hij maakt zich er makkelijke van af.	Helemaal niet overtuigend, op die receptie krijgt wordt die Joost helemaal niet in het zonnetje wordt gezet. Dat gebeurt dan helemaal niet.	Hij heeft zich niet verdiept, hij maakt zich er heel erg makkelijk van af.	Nu is het moment van de receptie.	Hij had zich kunnen voorbereiden of spontaan iets kunnen verzinnen. Het publiek en Joost zullen dit oké vinden.
Overtuiging?	Helemaal niet overtuigend	Overtuigend	Niet beantwoord*	Overtuigend	Niet beantwoord*	Helemaal niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
Vignet 2a	Als je niet weet waar het over gaat ben je de collega's aan het manipuleren. Dan haak ik af. Het beïnvloeden kan je alleen goed doen als je de details goed snapt	Je kan niet zonder de kennis van de details iets gaan presenteren.	Meedenken van de medewerkers vind ik mooi.	Ik vind het goed dat ze de mensen kan beïnvloeden.	Beïnvloeden geeft een nare intonatie, niet helemaal eerlijk ofzo.	De details, laat ze over aan een ander. Ze laat zich niet door de details afleiden.	Ze heeft mij persoonlijk weten te raken.	Goed dat je weet hoe je de collega's kan weten te beïnvloeden waarbij beïnvloeden negatief klinkt.	Waar ik bang voor ben is dat je er dingen doorheen duwt, onder druk ja zeggen maar nee doen.	Ik vind het minder goed dat ze de details even weglaat. De details moet je wel paraat hebben.	Het pareren van de details is prima.	Ze heeft alleen de hoofdlijn te pakken.
Overtuiging?	Helemaal niet overtuigend	Niet overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Niet overtuigend	Neutraal	Overtuigend	Neutraal
Vignet 2b	Ze verdiept zich in het plan. Je biedt ruimte voor de toehoorder	Ze heeft zich goed verdiept in alle details. Ze geeft de voordelen maar geeft ruimte.	Ik zou de voordelen echt persoonlijk maken.	De details niet kunnen beantwoorden stoort mij niet	Ze verdiept zich helemaal, ze wil alles snappen.	Ze sluit haar collega's niet in. Dit vind ik hier minder sterk.	Het is mij wat te vrijblijvend in deze casus.	Als je meer ruimte gaat geven gaat ieder de ruimte pakken, kans op chaos.	Ik zou eerder een hulplijn voor de inhoud organiseren dan het zelf allemaal te weten te komen.	Wat ik minder vind is dat ze de ruimte laat om het voor iedereen toe te passen.	Ze wil haar doel behalen, kan ik me voorstellen dat ze in de details heeft verdiept, de vraag is of ze zich zo ver moet verdiepen.	Dit is sterker dan 2a. ze kan hier meer de verwachting managen en sterker overkomen. Sommige collega's willen details weten en andere niet. Zij heeft zichzelf ook verdiept.
Overtuiging?	Erg overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Erg overtuigend	Erg overtuigend	Neutraal	Overtuigend	Overtuigend	Niet overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend
Vignet 2c	Dit doe je als je iets echt voor elkaar wil krijgen	Als jij goed je collega's kent dat je ze de toepassing kan laten voelen en ervaren.	Goed voorbereid, kan het goed overbrengen, verdiept zich ook in de collega's	Voor de overtuiging maakt het al dan niet weten van de details niet veel verschil.	Andere collega's kunnen dan afhaken, het beïnvloeden vind ik opnieuw te ver gaan. Ik zou misschien wel zelfs gaan twijfelen, het klinkt misschien wel iets te perfect.	Ze regisseert het geheel.	Ik kan hier direct mee aan de slag	Ze kan ze het voordeel persoonlijk brengen en dat vind ik wel goed. Het weten van de details is erg overtuigend	Ze heeft zich wel goed voorbereid. Daardoor wel overtuigend.	Ik vind het verschil tussen b en c klein, vandaar beide 4	Dit is helemaal goed, ze weet hoe ze de collega's moet overtuigen, ook kent ze alle details.	Dan vind ik dit het sterkste optreden. Goed plan, gebracht vanuit het team. Ze weet alle details. Ze kan voor iedereen het voordeel noemen.
Overtuiging?	Overtuigend	Overtuigend	Erg overtuigend	Overtuigend	Niet overtuigend	Erg overtuigend	Erg overtuigend	Erg overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Erg overtuigend	Erg overtuigend

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
Vignet 3a	De emotie is soms misschien nog wel essentieler. 2 Aangezien daar geen ruimte voor is niet overtuigend	Kort en duidelijk moet je zo iets te vertellen, dat vind ik wel goed. Wel overtuigend want het is duidelijk en alle info is gegeven.	Heel belangrijke info, ik ben Madelon niet en ik wil mijn eigen invloed kwijt. Ik zou dit niet fijn vinden. Alleen de feiten komen echt niet aan. Er moet nog veel meer bij.	Ik denk wel dat ik dit overtuigend kan laten overkomen.	Goed, belangrijk dat iedereen het zelfde krijgt, dat de opdracht wordt gevolgd en ze weet wat er staat.	Madelon is hier de boodschapper, wanneer je beweging wil moe dit van uit jezelf komen. Haar positie is niet duidelijk.	Niet overtuigend omdat het best een eenzijdig feitenrelas is waar geen gevoel in zit.	Dit is wel heel feitelijk, doordat er minder of geen gevoel in zit zou ik dit op neutraal zetten.	Wat als de groep vragen gaat stellen? Je kan het zo delen maar ik vraag me af of ze dit gaat overleven, ik bedoel hiermee dat ze moet oppassen dat ze niet gelyndt wordt. Dit is heel blauw.	Jammer dat het alleen over de feiten gaat.	Erg meegaand, goed dat ze 1 op 1 volgt maar ik kan me voorstellen dat ze er zelf ook wat van vind waarmee ze haar eigen saus kan toevoegen, waarbij je de kans loopt verkeerde info te geven.	Omdat het over een reorganisatie gaat mag er ook aandacht zijn voor de emotie. Die zie ik hier niet terug en is wel belangrijk bij zo'n onderwerp.
Overtuiging?	Niet overtuigend	Overtuigend	Niet overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Niet overtuigend	Neutraal	Niet overtuigend	Neutraal	Overtuigend	Neutraal
Vignet 3b	Ik vind het belangrijk om een authentiek verhaal te houden wat overtuigend is. Wanneer ik niet zo af kunnen stemmen zou ik het toch aanpassen	Mensen willen feiten horen, en geen doekjes voor het bloeden krijgen aangereikt.	Maar de emotie raken is wel beter dan alleen de feiten.	Het aanpassen, geeft mij meer ruimte en vrijheid	Het voegt wel degelijk toe als je oog hebt voor de gevoelens van het team.	Eigen inbreng is goed, prima om te doen.	Ik zou niet aan de slides rommelen om ruis te voorkomen maar de ruimte wel pakken.	Als je je alleen op de feiten baseert en niet op het gevoel gaat het mis en komt het op deze wijze overtuigender over.	Ik blijf hangen op de verschillende presentaties. Daarmee haal ik ook de collega's onderuit.	Je maakt dan de verbinding tussen hart en hoofd. Dit komt overtuigender over	Maar wanneer ik de manager niet te pakken zou krijgen zou ik het toch doen.	Ik zou het in delen doen. Nu de feiten, de emotie even pareren en later op terug gaan komen. Ik blijf moeite houden met het feit dat ik het niet heb kunnen afstemmen.
Overtuiging?	Overtuigend	Niet overtuigend	Neutraal	Erg overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Neutraal	Overtuigend	Overtuigend
Vignet 3c	Wat het met jou doet, je sluit je in je toont empathie. Verbondenheid, herkennen zich in je. Het wordt veilig, mensen durven zich te uiten	Het gaat niet om mij maar om de mensen, vind het wel van belang dat ze weten wat het met mij doet.	Ik vind het overbodig dat ze iets gaat toevoegen over zichzelf.	Als ik me in de mensen verplaats kan ik me niet voorstellen dat ze iets over mij willen weten. Zeker niet bij een dergelijk onderwerp als een reorganisatie.	Wanneer ik voor een bekende groep zou staan dan ga ik niet iets toevoegen over mezelf. Ik vind dit niets aanvullen	Het gaat hier om de leider, wat die nu zegt is essentieel.	De rest van het verhaal is verder prima, alleen ze moet niet over zichzelf beginnen.	Het zou mij niet passen om over mezelf te gaan praten in deze situatie.	Erg overtuigend mits ik kan afstemmen met mijn manager.	Omdat jezelf bij het team betreft. Je maakt sneller verbinding met de toehoorders.	Vind het nu niet echt wat toevoegen, hierdoor neutraal	Het is voor mij niet extra overtuigend. Het zit zelfs in de weg. Het wordt minder overtuigend. Neutraal. Zij voegt niet iets toe.
Overtuiging?	Erg overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Niet overtuigend	Niet overtuigend	Niet overtuigend	Erg overtuigend	Neutraal	Neutraal	Erg overtuigend	Erg overtuigend	Neutraal	Neutraal
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
Vignet 4a	Door dit te doen sluit hij aan bij de groep en is dat een mooi vertrekpunt voor de rest van zijn betoog	Wanneer Erik dit gaat doen slaat hij de plank volledig mis en zet hij aan tot grotere boosheid	Het draait niet om hem, het draait erom dat de medewerkers gaan begrijpen waarom de verlopen worden ingetrokken.	Ik kan me voorstellen dat ze boos zijn. Dan ga ik juist niet over mijzelf beginnen.	Lekker belangrijk wie Erik is, we willen gewoon vrij.	Het kan zelfs averechts werken.	Daar zit niemand op te wachten, hier worden ze nog bozer door.	Het gaat hier om de feiten, niet om de leider.	Ik vind het krachtig om over mezelf te hebben. Juist nu kan dat helpen om te kalmeren.	Dit vind ik een lastige. Ik denk dat het niet aanslaat bij de groep, ze moeten komen werken terwijl ze verlof hadden.	Dan ga je het niet over jezelf hebben. Hij slaat de plank mis.	Dat hij achter de boodschap blijft staan. Hij maakt zich menselijk en op aardige mensen wordt je minder snel boos.
Overtuiging?	Erg overtuigend	Niet overtuigend	Niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Neutraal	Helemaal niet overtuigend	Niet overtuigend	Overtuigend	Niet overtuigend	Niet overtuigend	Erg overtuigend
Vignet 4b	Ook goed dat er aandacht voor is. Ga je hiermee de boosheid weg nemen? Nee ik denk het niet. Teveel ruimte geven, kan je positie als leider ondermijnen omdat je mogelijk gaat meehullen	Dit is de enige manier die werkt, hoe kijken ze er tegen aan. Aandacht voor hun klachten, dan moet je jezelf buiten spel zetten	Je moet niet meehullen met de wolven, je moet aandacht hebben, daarmee kan je de boosheid verminderen om vervolgens verder te kunnen gaan.	Het gaat mij juist om de aandacht naar de mensen, die moeten nu gehoord worden en verder niets.	Alleen luisteren helpt niet alles.	Overtuigend, hij richt de aandacht op de boosheid van de groep, die is vijandig en Erik moet daar aandacht voor hebben en uitleg.	Geeft ruimte maar houdt zijn poot stijf.	Aandacht geven, het kan ook een grote klaagzang worden dat alles slecht is.	Het staat niet ter discussie. Dat moet helder zijn. Veel tijd investeren in de klachten gaat lang duren maar voegt niets toe.	Dit voelt beter, veel aandacht en hun klachten anhoren. Denk dat dat nodig is.	Na een verdere verdieping blijkt dat Saskia toch best vaak in een dergelijke situatie over zichzelf praat. Maar ze vind dit niet echt goed, luister liever naar wat de medewerkers zeggen.	Met alleen luisteren kom je er niet.
Overtuiging?	Neutraal	Erg overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Niet overtuigend.	Overtuigend	Erg overtuigend	Neutraal	Niet overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend
Vignet 4c	Niet overtuigend omdat als je gaat verklaren, lijkt het alsof jij je moet gaan excuseren	Feiten, alles draait om feiten onder aan de streep.	Niet beantwoord*	Neutraal uit omdat het ook van belang is de feiten te delen.	Niet beantwoord*	Mensen die boos zijn niet gevoelig voor de feiten.	En vooral de aandacht nu niet op zichzelf richten.	Goede uitleg geven past mij wel, vind ik sterk, hij doet wat er wordt gevraagd	Mijn inschatting is dat de boosheid toeneemt als je het alleen hebt over de feiten.	Het feitelijk uitleggen zal best kloppen maar daar hoort iets bij. Boosheid bestrijden met feiten gaat niet lukken.	Maar ik mis de emotie van hem richting de groep, ik mis de aandacht voor het team.	Je kan in een dergelijke situatie niet alleen over de feiten praten. Dit zet aan tot verdere boosheid, de feiten zullen zelf ook vast wel kennen.
Overtuiging?	Niet overtuigend	Overtuigend	Niet beantwoord*	Neutraal	Niet beantwoord*	Neutraal	Overtuigend	Neutraal	Helemaal niet overtuigend	Neutraal	Niet overtuigend	Niet overtuigend
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
Vignet 5a	De hoop is nu op een pakkend voorbeeld waarmee je de medewerkers nog even wakker schud	Ik vind dit neutraal, omdat ik vind dat de collega's van de werkgroep de presentatie hadden moeten doen	Het wordt verteld en daarmee klaar. Beetje eenrichtingsverkeer.	Ze vraagt zich af of de groep er echt wel in meegenomen is zodat het ook blijft hangen.	Als dit was gedaan zou ik het overtuigend vinden.	Beetje eentonig monoloog lijkt me dit. Voor een jaarplan is meer overtuiging nodig.	Ik vind het leuk om voorbeelden te gebruiken, je kan je hierbij verplaatsen in de situatie, ik doe dit zelf ook vaak.	Ik vind het goed dat ze er voor kiest dat ze niet te veel afwijkt van het plan, goed dat ze een voorbeeld gebruikt.	Prima om het zo te doen. Prima om ook een voorbeeld te doen, dat helpt het overtuigend te maken.	Een voorbeeld is goed, wordt het concreet door.	Ik mis wel een stuk gedragenheid, de betrokkenheid is beperkt.	Wel een voorbeeld, dat maakt het praktisch en zichtbaar. Weinig voorbeelden graag, het verhaal moet van zichzelf duidelijk zijn. Een voorbeeld ondersteunt.
Overtuiging?	Niet overtuigend	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Overtuigend	Neutraal	Neutraal	Overtuigend	Overtuigend	Neutraal	Overtuigend	Neutraal
Vignet 5b	Op dat moment moet het klip en klaar zijn.	Je moet het niet aantrekkelijker maken om naar te luisteren. Het moet gewoon duidelijk zijn	Mensen het gevoel geven mee te kunnen denken werkt beter	Ik verwacht ook dat dit beter blijft hangen bij de mensen omdat ze mee gaan doen en denken.	Wel kaderen. Interactie, de metaforen. Dat zit met name dat ze mee kunnen denken.	De metaforen zullen het jaarplan verder verstrekten.	Je krijgt het gevoel als het publiek dat je nog een beetje mee kan denken ipv dat het allemaal kant en klaar is.	Ik vind het goed dat ze wat ruimte laat, wel angstig dat het misschien anders wordt dan eerder bedacht, hoe ga je dit managen?	Het mee laten denken helpt in het betrokken raken van het plan.	De metaforen zetten kracht bij, hierdoor kan het publiek het beter gaan begrijpen.	Ik vind het gebruik van een metafoor sterk. Mensen laat je anders denken. Het risico is dat een metafoor niet gesnapt wordt.	Is het niet een beetje stiekem vraagt hij zich af? Ja dat kan, maar dat is een kwaliteit om dit goed te kunnen doen. Die metafoor draagt positief bij. Goed verhaal!
Overtuiging?	Niet overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Erg overtuigend	Erg overtuigend	Overtuigend	Neutraal	Erg overtuigend	Overtuigend	Overtuigend	Erg overtuigend
Vignet 5c	Sprookjes spreken tot de verbeelding. Maar wellicht denken sommige mensen dat dit ook een sprookje is. Mensen gaan meer aan je lip hangen als je dit doet!	Daar houd ik niet van, dit is niet aan mij.	Als je dit op een goede manier doet kan je heel overtuigend	Dit past mij echt niet, vind het niet geloofwaardig en daarom ook niet overtuigend.	Het gaat om de inhoud en niet om een of andere verpakking. Daar prikken de mensen doorheen.	Misschien voelen mensen zich niet eens serieus genomen als ze een fabel krijgen. Dit gaat mij te ver.	Als je dat pakkend kan vertellen komt het wel binnen.	Ik mis voor de veiligheid, de doelen nog even opsommen. Ik zou het iets minder vaag maken, ik denk dat de toehoorders dit ook zullen vinden daardoor niet overtuigend	Maar het moet wel van jezelf zijn anders klopt het niet.	Vind het heel creatief dat ze dit in een fabel weet te plaatsen.	Ik zou daarna nog wel een keer heel plastisch het platte jaarplan de feiten willen presenteren. Omdat ik me zou blijven afvragen of de mensen het wel goed zouden begrijpen.	Het raakt mij wel. Mensen worden geboeid. Waarom boeit iets wat niet standaard is. Het onbekende, het nieuwe.
Overtuiging?	Erg overtuigend	Niet overtuigend	Erg overtuigend	Niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Helemaal niet overtuigend	Erg overtuigend	Niet overtuigend	Erg overtuigend	Overtuigend	Niet overtuigend	Overtuigend

Bijlage 9 Samenvatting gecomprimeerde data

Respondenten, vignetten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Green	Red	Green	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2	Green	Green	Green	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green
3	Green	Red	Green	Yellow	Red	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Yellow
4	Green	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Green	Red	Red	Green
5	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Red	Green	Green	Red	Green

Bijlage 10 HR3P matrix

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend	
Potentieel					Totaal:
Grenzen bereikt					
Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau					
Groeimogelijkheden op termijn (binnen 1 à 2 jaar)					
Groeimogelijkheden direct					
Totaal:	0	0	0	0	