

Basisprincipes Dialoog

Wat is nu precies dialoog? De kranten staan vol van mensen die in dialoog zijn of in dialoog met elkaar zouden moeten zijn. En in de managementliteratuur van dit moment is dialoog ook hot. “Dialoog is hét voertuig van leiderschap in de eenentwintigste eeuw”, schrijft Jan Bommerez¹. En Jos Kessels zegt: “Het is niet voor niets dat in recent onderzoek de dialoog hoog scoort in waardering. Voor veel mensen is de dialoog een verrassende ervaring, gewend als ze zijn aan het retorische geweld van het publieke debat, het cynisme van de media of de oppervlakkigheid van de televisie. Tegelijk is het zorgwekkend dat in onze tijd, waar velen het woord dialoog in de mond nemen, het vermogen om werkelijke onderzoeksgesprekken te voeren zo gering is².”



Afbeelding 1 - © Werner Ratering - Offenheit

Die laatste prikkelende zin en onze eigen ervaringen met dialoog, motiveren ons al jaren om te zetten om het vermogen tot het voeren van dialooggesprekken in Nederland te vergroten. We doen dit door mensen te trainen in het begeleiden van dialoog. We hebben daartoe preciezer onderzocht wat dialoog nu eigenlijk in de kern is. Dit onderzoek leidde ons langs de beoefening van veel verschillende vormen van dialoog, uit allerlei delen van de wereld. Daarnaast hebben we ons in diverse dialoogmethodieken verdiept, door trainingen te volgen³ en boeken te lezen. Maar vooral hebben we samen honderden dialogen gevoerd en ervaren hoe dialoog zich van andere gespreksvormen onderscheidt.

Dialoog is een term die in het theater en in de film gehanteerd wordt voor een gesprek tussen twee mensen. In ons onderzoek bedoelen we met dialoog een gesprek met ongeveer zeven deelnemers die in een cirkel zitten. De algemene definitie van dialoog die wij hanteren luidt:

Gezamenlijk een vraag onderzoeken door aandachtig te luisteren, ervaringen te delen en te reflecteren op de inzichten⁴.

Uit ons onderzoek blijkt dat er universele principes ten grondslag liggen aan dialoog. We noemen dit de basisprincipes van dialoog. En deze basisprincipes zijn vervolgens de bron voor gespreksregels, voor de rol, houding en gedrag van de gespreksbegeleider, voor de vraagformulering, de houding van deelnemers en zelfs voor een dialogische levenshouding.

We onderscheiden zeven basisprincipes:

1. gelijkwaardigheid
2. onderzoeken
3. aandachtig luisteren
4. je uitspreken
5. zijn met wat er is
6. oordeel uitstellen
7. vertragen en verstillen

In dit artikel gaan we in op de betekenis en het belang van ieder van deze zeven basisprincipes.

1. Gelijkwaardigheid

In de Nederlandse taal onderscheiden we gelijkheid en gelijkwaardigheid. Dit onderscheid kent de Engelse taal bijvoorbeeld niet. Voor dialoog is gelijkwaardigheid essentieel. De bijdrage van iedere deelnemer in een dialooggesprek is van even grote waarde.

De gelijkwaardigheid krijgt vorm doordat mensen die in dialoog gaan in een cirkel zitten. Iedereen heeft een even grote afstand tot het midden, waar symbolisch de vraag ligt die wordt onderzocht. Doordat je in een cirkel zit, ben je ook in staat oogcontact te maken met alle deelnemers. Als je bijvoorbeeld aan een langwerpige tafel zit, brengt dat juist hiërarchie aan, omdat iemand aan het hoofd van de tafel zit.

In organisaties is gelijkwaardigheid niet altijd vanzelfsprekend, omdat meestal sprake is van hiërarchie (de directeur) en anciënniteit (de zeer ervaren projectleider). Of mensen gaan met elkaar in gesprek omdat ze andere mensen vertegenwoordigen (de vakbondsbestuurder). In een dialoog vragen we iedereen om op persoonlijke titel deel te nemen aan de dialoog en om eigen persoonlijke ervaringen te delen. We vragen als het ware de jas of zelfs het harnas van de functie uit te trekken. Het spreken vanuit eigen ervaring in plaats van een bepaalde rol of positie levert al een ander gesprek op, omdat je van mens tot mens met elkaar in gesprek bent.

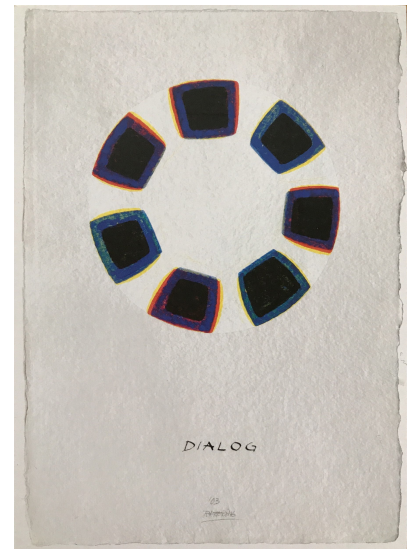
Je jas of harnas uittrekken, doe je niet zomaar. Daarvoor is het belangrijk dat je je in het gesprek veilig voelt. We zijn zo gewend om niet het achterste van onze tong te tonen en de kaarten voor de borst te houden, dat het wat tijd vergt in een gesprek om deze gelijkwaardigheid te vinden.

Om veiligheid in het gesprek te brengen, werk je in dialoog met een duidelijk aantal gespreksregels die je vooraf met elkaar overeenkomt. De gespreksleider monitort het gesprek en herinnert tijdens het gesprek zondig aan de gespreksregels. Voorbeelden zijn: elkaar laten uitpraten, zorgen dat iedereen aan het woord komt, niet elkaars zinnen afmaken. Door vooraf instemming met de regels te vragen, worden zij een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle deelnemers. Daar waar nodig grijpt de gespreksleider in om de veiligheid te herstellen.

Gelijkwaardigheid komt ook tot uitdrukking in spreektijd voor iedere deelnemer. Uit onderzoek naar het functioneren van teams bij Google, blijkt dat gelijke spreektijd fundamenteel is voor goede teams⁵.

2. Onderzoeken

In een dialoog staat het doen van onderzoek centraal. Je bent niet bezig de ander te overtuigen, maar onderzoekt samen een vraag die je vooraf zorgvuldig formuleert. Je positioneert je als het ware naast elkaar om samen te ontdekken wat er te leren valt van ieders ervaringen. Iedereen voegt zijn of haar perspectief toe op het vraagstuk. Je gebruikt de diversiteit van de groep om vanuit allerlei invalshoeken een steeds vollediger en veelkleuriger beeld te krijgen van hetgeen je onderzoekt. Dus niet tegenover elkaar staan en je gelijk halen, maar naast elkaar waardevolle



Afbeelding 2 - © Werner Ratering - Dialog

informatie verzamelen. Figuurlijk en vaak ook letterlijk ligt de te onderzoeken vraag of het thema in het midden van de cirkel.

Bij zo'n dialogisch onderzoek is het wezenlijk om het onderzoek te baseren op *persoonlijke* ervaringen. Je vraagt iedereen om een ervaring te delen die relevant is voor het vraagstuk. Geen meningen of abstracties maar inbreng op basis van wat je zelf hebt meegemaakt. Dit is best een omslag, omdat we gewend zijn vooral onze mening uit te spreken. Hierin onderscheidt dialoog zich nadrukkelijk van andere gespreksvormen.

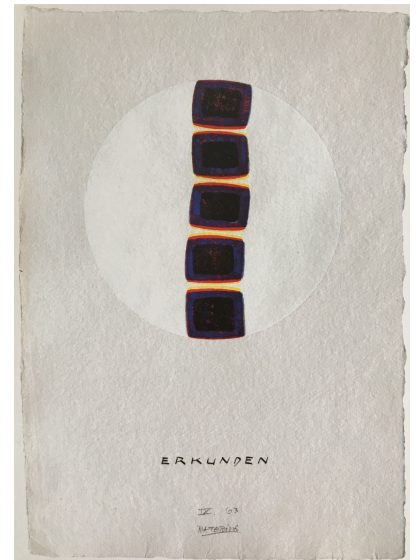
Als mensen hun persoonlijke ervaringen vertellen, stimuleren we deelnemers zo concreet mogelijk te worden. Waar? Met wie? Wat gebeurde er precies? Op deze manier kunnen deelnemers invoelen hoe dat geweest moet zijn voor de ander. Mensen verplaatsen zich in de ander en openen als het ware hun hart voor elkaar⁶. Dit maakt dat mensen dialoog vaak als zo anders ervaren. Ze zijn verbaasd over het gemak waarmee ze zich verbonden voelen met andere mensen in het gesprek, soms onbekenden en soms collega's met wie ze al jarenlang samenwerken maar die ze nu anders leren kennen. De sleutel ligt volgens ons in de nadruk op persoonlijke ervaringen in het onderzoek.

Een dialogisch onderzoek kenmerkt zich verder door het stellen van een open vraag. Een vraag waarbij iedereen een eigen perspectief kan inbrengen, dat verder reikt dan "ja, dat herken ik" of "nee, ik vind van niet".

In veel dialogen werken we ook met een positief geformuleerde open vraag. Het verschilt nogal voor de sfeer van het gesprek of je "Hoe voorkomen we dat we klanten verliezen?" vraagt of "Hoe zorgen we ervoor dat klanten graag bij ons blijven?". De eerste vraag vraagt naar het oplossen van een probleem en leidt vaak tot een fase waarin mensen defensief kunnen worden of gaan uitleggen waarom het niet aan hen lag dat een klant is weggegaan. Die vraag nodigt uit om uit te pluizen hoe het zo is gekomen en soms ook wiens schuld dat dan is.

Een waarderend geformuleerde vraag roept op tot onderzoeken wat er goed gaat en waarom dat goed gaat. Je onderzoekt waar je meer van wilt, waar je naar verlangt en hoe je je voorstelt dat de toekomst eruit ziet. Deze manier van vragen stellen en onderzoeken is gebaseerd op Appreciative Inquiry. Een succesvolle verandermanagementstroming die is de jaren '80 van de vorige eeuw is ontwikkeld door David Cooperrider⁷.

Tot slot is bij onderzoeken van belang dat er vrije ruimte⁸ is. Vrije ruimte houdt in dat er bij iedere deelnemer aan het gesprek openheid en bereidheid is om iets nieuws te ontdekken. Dat je de openheid hebt om na de dialoog wellicht anders naar een vraagstuk te kijken. Dat je er met een 'open mind' in gaat en de moed hebt het even 'niet te weten'. Vooral voor dialogen in organisaties is het belangrijk om vooraf te toetsen of er vrije ruimte is om nieuwe dingen te ontdekken. Wil een directie met medewerkers en klanten in dialoog over haar conceptvisie ter bevestiging van wat ze zelf heeft bedacht of wil een directie input voor haar visie en is ze bereid de visie na de dialoog

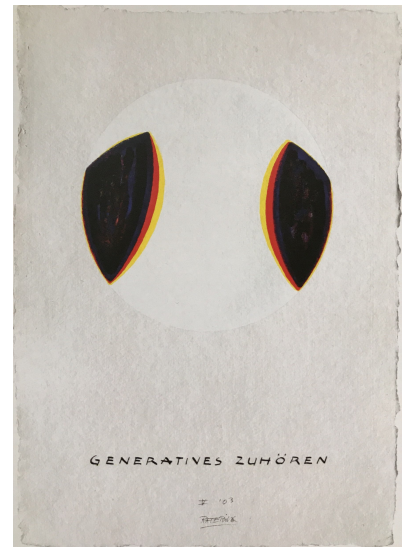


Afbeelding 3 - © Werner Ratering - Erkunden

anders te formuleren op basis van wat ze gehoord heeft? Als er geen vrije ruimte is, is dialoog niet het juiste middel om in gesprek te gaan. Er is dan geen oprechte wens tot onderzoek.

3. Aandachtig luisteren

In dialoog staat luisteren centraler dan spreken. Het is een gelegenheid bij uitstek om naar de ander te luisteren. Aandachtig luisteren lijkt vanzelfsprekend. Iets wat je van kinds af aan hebt geleerd en doet. Toch schrijven we hier 'lijkt vanzelfsprekend' en dat heeft ermee te maken dat we merken dat aandachtig luisteren voor veel mensen best een grote uitdaging is. Onze aandacht gaat vooral uit naar het leren spreken en minder naar het leren aandachtig luisteren. Je kunt het merken in overleggen waar we vaak meer bezig zijn met wat we willen gaan zeggen in reactie op een ander dan met proberen de ander goed te verstaan. Turf maar eens hoeveel er gepleit dan wel gevraagd wordt in overleggen⁹. En dan kun je ook nog tellen hoe de verhouding is tussen open vragen en gesloten vragen (waarmee mensen eigenlijk ook pleiten). Volgens Ierse traditie zou je moeten spreken en luisteren in de verhouding van 1:2, je hebt immers één mond en twee oren.



Afbeelding 4 - © Werner Ratering -
Generatives Zuhören

Aandachtig luisteren vergt dat je vanbinnen rustig bent. Dat er ruimte is om te horen wat de ander zegt en dat je geïnteresseerd bent in wat een ander te zeggen heeft. Je zou kunnen zeggen dat aandachtig luisteren het beste gaat als je onbevangen bent en belangstellend. Je kunt bij jezelf checken of je op het moment dat je luistert echt de intentie hebt om de ander te horen. En als je merkt dat je eigenlijk afgeleid bent, kun je besluiten je oren weer te focussen. Oren zijn overigens zeer complexe en interessante zintuigen, die niet alleen het vermogen hebben iets te horen (tekst) maar ook kunnen bepalen waar het geluid vandaan komt, zowel ruimtelijk als gevoelsmatig (een trilling in de stem). We kunnen vaak ook horen en zien wat er niet gezegd wordt; wat er tussen de regels gebeurt.

Eigenlijk is luisteren een heel actieve bezigheid, terwijl we het vaak als passief beschouwen. De activiteit zit 'm in het omgaan met alle verstoringen die voortdurend plaatsvinden terwijl je luistert. Gedachten die opkomen, reacties die je wilt geven, vragen die je hebt, oordelen die opborrelen. Allemaal onzichtbare activiteit waarmee je moet omgaan tijdens het luisteren. Steeds moet je weer de weg terug vinden naar die rust vanbinnen en je intentie om de ander te willen verstaan.

Aandachtig luisteren heeft ook een andere kant en dat is de ontvangende kant. Hoe fijn en bijzonder is het als iemand aandachtig naar je luistert. Dat je je gehoord voelt. Dat de ander je vragen stelt die je helpen je verhaal helemaal te vertellen. In dialoog gebeurt dit. Iedere deelnemer wordt aandachtig beluisterd, krijgt de ruimte om gehoord te worden en draagt daarmee bij aan het beantwoorden van de vraag in het midden.

Otto Scharmer introduceert in zijn boek Theory U vier niveaus van luisteren. Het je bewust worden van deze niveaus kan helpen je luistervaardigheid te versterken. Hij spreekt van:

1. Downloading: luisteren ter bevestiging van wat je al weet;

2. Feitelijk luisteren: luisteren waarbij je nieuwe feiten toevoegt aan wat je al weet;
3. Empathisch luisteren: luisteren waarbij je je gaandeweg in de ander kunt verplaatsen, de ander snapt en respecteert;
4. Generatief luisteren: luisteren naar wat er tussen de regels doorklinkt.

Let maar eens een paar dagen op welk luisterniveau je actief bent geweest.

4. Je uitspreken

Alhoewel luisteren in dialoog centraler staat dan spreken, is er natuurlijk geen dialoog mogelijk zonder de uitwisseling van woorden. Het woord nemen in een dialoog vraagt van een deelnemer een bepaalde zorgvuldigheid. Ten eerste leg je in een dialoog je woorden in het midden. Iedereen spreekt en deelt persoonlijke ervaringen die betrekking hebben op de te onderzoeken vraag. Omdat je ervan mag uitgaan dat iedereen aandachtig luistert, is het niet nodig elkaar te herhalen. Niet hoeven herhalen doorbreekt al een gewoonte die we vaak hebben. Ten tweede is het de kunst om niet meer te zeggen dan nodig is. Dat vergt aandacht voor en focus op wat je zegt. Ten derde vraagt een dialoog om elkaar respectvol te bejegenen. Vanuit de gedachte van gelijkwaardigheid is ieders bijdrage waardevol en zijn kwalificerende uitingen over wat een ander zegt niet nodig. Noch in positieve zin (“daar ben ik het helemaal mee eens”), noch in negatieve zin (“wat jij zegt klopt niet”).



Afbeelding 5 - © Werner Ratering -
Produktives Plädieren

Qua techniek is het verstandig om in een dialoog voordat je gaat spreken even de tijd te nemen om te ervaren/te voelen wat je nu echt wilt zeggen. Wat wil je stem geven? Wat van wat je wil zeggen draagt bij aan het beantwoorden van de vraag die in het midden ligt?

De nadruk ligt in een dialoog veel minder op het reageren op elkaar. In de eerste deel van het gesprek wil je zoveel mogelijk verschillende perspectieven verzamelen op de vraag. Je wil de diversiteit van de deelnemers als het ware benutten om een veelkleurig beeld te krijgen, alvorens conclusies te gaan trekken of samen te kijken welke nieuwe inzichten (of vragen) zijn ontstaan door het naast elkaar leggen van ieders bijdrage aan het onderzoek. Reageren op elkaar kan dat lastiger maken, omdat je dan het risico loopt al vroeg in het gesprek een bepaalde richting op te gaan.

Tenslotte gaat het in dialoog om deelnemen en 'deelgeven'. Met deelgeven bedoelen we dat iedere deelnemer aan het gesprek zich uitspreekt, eigen ervaringen inbrengt en de eigen mogelijke bijdrage aan het onderzoek serieus neemt. Niet bagataliseert. Voor mensen met een extraverte persoonlijkheid is dat waarschijnlijk heel vanzelfsprekend. Voor meer introverte mensen is het van belang dat ze zich dit realiseren. In dialoog kun je dus niet volstaan met aandachtig luisteren; jouw perspectief is altijd waardevol. Ook als dat nieuwe vragen opwerpt, een samenvatting is of bestaat uit twijfel.

Vaak verwoordt degene die het meest bedreven is in het uitstellen van een oordeel dat wat er in de groep omgaat maar nog niet gezegd wordt. Duiden wat er in de groep gebeurt, is een zeer

waardevolle bijdrage aan het gesprek en levert vaak ook een verdieping van het gesprek op. Het is regelmatig zo'n moment waarvan deelnemers achteraf zeggen, dat het gesprek vanaf dat moment écht ergens over ging en dat men zich aan elkaar gecommitteerd ging voelen.

5. Zijn met wat er is

Het vijfde basisprincipe dat we onderscheiden gaat over aanvaarden. Tijdens een dialoog gebeurt er van alles en gaat er ook van alles om in de deelnemers. Je hoort nieuwe dingen die vragen oproepen of die compleet nieuw zijn, je brengt gedachten onder woorden waarvan de inkt misschien nog nat is of je voelt je ongemakkelijk omdat er even helemaal niets gebeurt; een stilte valt. In dialoog nodigen we je uit om daarmee 'te zijn': om te respecteren wat er is en gebeurt. Net als luisteren is dat geen passieve activiteit, maar een actieve. Het is een activiteit die misschien aan de buitenkant niet goed zichtbaar is, maar binnenin wel voelbaar.

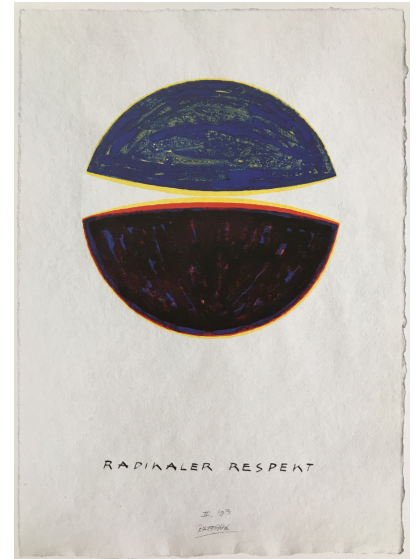
Wat 'zijn met wat er is' van deelnemers vraagt is openheid en ontvankelijkheid. Zowel naar wat er gebeurt als naar de uitkomst van het gesprek. Daarnaast vraagt zijn met wat er is ook een volledige aanwezigheid. Je bent erbij met volle aandacht en je registreert wat er in je omgaat en in de groep gebeurt. We vragen je jezelf volledig serieus te nemen, jezelf niet kleiner of groter te maken dan je bent. Dit principe is daarom misschien wel het belangrijkste houdingsaspect van dialoog.

Zijn met wat er is, betekent ook respecteren wat er gebeurt. Niet zelden komen in een dialoog emoties aan de oppervlakte zoals boosheid en verdriet, omdat we ruimte geven aan het delen van persoonlijke ervaringen. De momenten waarbij een deelnemer deze emoties ervaart, zijn kostbaar en vragen om respect. We nodigen uit om dan ruimte aan deze emoties te geven en ze te voelen; ze niet weg te drukken. Een goed antwoord op emoties is stilte. Dus geen troostende hand op de arm of een aanbod om even eruit te stappen of een grap om de spanning te dempen. Het beste is als je de ander dat moment van voelen kan gunnen, omdat je weet dat emoties redelijk snel weer wegebben.

Hetzelfde geldt voor stiltes. Deze zijn belangrijk en veelbetekenend. Vul ze daarom niet meteen op met tekst. Gun deelnemers de mogelijkheid om in die rust tot zich te laten doordringen wat is uitgewisseld en wat misschien nog gezegd kan worden.

6. Oordeel uitstellen

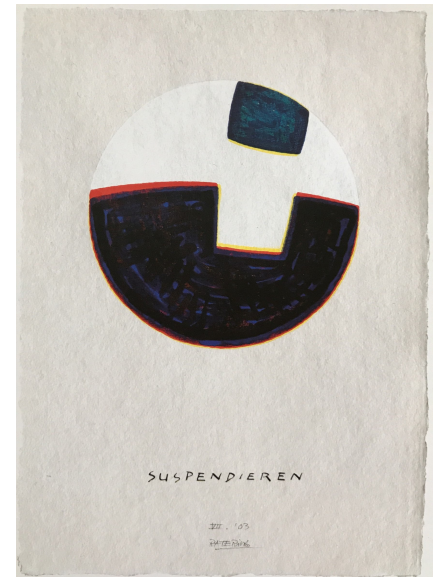
In onze hoofden gaat er van alles om als we in een gesprek zijn. We hebben een grote alertheid en ons brein maakt in microseconden allerlei inschattingen. De snelheid waarmee we die inschattingen maken, is soms van levensbelang. Bijvoorbeeld in het verkeer of in de ruige natuur. Maar meestal zijn die inschattingen minder urgent dan dat ze zich bij ons aandienen.



Afbeelding 6 - © Werner Ratering -
Radikaler Respekt

In ontmoetingen en gesprekken kunnen deze inschattingen of oordelen zelfs verstorend werken. Een eerste indruk van een ander kan ons op het verkeerde been zetten. Een oordeel over jezelf kan je minder effectief maken. Het onnadenkend accepteren van een oneliner kan je angstig maken. In dialoog nodigen we elkaar daarom uit om ons oordeel op te schorten. Om de tijd tussen iets waarnemen en hoe je daarop reageert als het ware op te rekken. We vragen niet om niet te oordelen, want oordelen is zinvol en nuttig. We vragen wel om nieuwe informatie tot je te nemen, er ook even op te kauwen en te onderzoeken hoe je je ertoe verhoudt.

In dialoog creëren we daardoor ruimte om ook meer ingewikkelde onderwerpen te bespreken, waarop misschien nog een taboe rust. In dialoog mag alle inbreng er zijn. Hieraan ten grondslag ligt de aanname dat er altijd meerdere perspectieven zijn en dat er geen algemene waarheid is. Er zijn wel feiten en daarom stimuleren we ook het uitwisselen van persoonlijke ervaringen, omdat dat het dichtst bij feiten komt. En er zijn wellicht ook universele waarden¹⁰. Maar er zijn dus vaak diverse persoonlijke waarheden naast elkaar als je een vraag onderzoekt. Deze aanname van meervoudige perspectieven is een wezenlijk beginsel en maakt omgekeerd ook dat dialoog over religieuze onderwerpen en principiële kwesties regelmatig moeizaam is. Dit komt omdat veel religies en levensbeschouwingen uitgaan van een absolute waarheid en de meervoudige perspectieven dus niet of nauwelijks kunnen toestaan.



Afbeelding 7 - © Werner Ratering - Suspendieren

Om uit het oordelen te blijven helpt het om jezelf de ruimte te geven om het niet te weten. Om een dialoog aan te gaan met een schone lei; met die vrije ruimte waarover we het eerder hadden. Dat vergt oefening, maar baart zeker kunst.

Een tweede methode om uit het oordeel te blijven is jezelf af te vragen wat de feiten zijn of om de ander te helpen de onderliggende feiten te benoemen. “Wat gebeurde er precies?”, “Wat maakte dat je tot dat oordeel kwam?”. Een mooi instrument om je daarbij te helpen is de interpretatieladder die Chris Argyris heeft ontwikkeld¹¹. Deze ladder staat in een poel met feiten. Op de eerste trede van de ladder vindt de selectie van gegevens plaats, op de tweede trede interpreteren we de geselecteerde gegevens en op de derde trede trekken we onze conclusie. En dat alles gebeurt in een seconde en wordt ook nog eens beïnvloed door de context (zwangere vrouwen zien meer zwangere vrouwen). Chris Argyris nodigt je uit de ladder af te dalen of je gesprekspartner te helpen de ladder af te dalen naar de feiten.

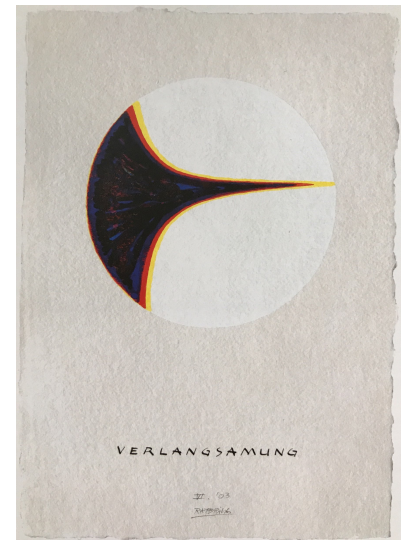
7. Vertragen en verstillen

Tot slot is dialoog eigenlijk altijd (op alle continenten en in alle tradities) een gespreksvorm waarvoor de tijd wordt genomen. Voor een dialoog met bijvoorbeeld zeven deelnemers heb je zeker twee uur nodig en dat betekent in verhouding tot andere gesprekken dat er tijd voor moet worden gemaakt waardoor ruimte ontstaat. Ruimte om te vertragen, om te verstillen en om samen te denken.

Wat gebeurt er als we stil zijn? Wat dient zich aan als we vertragen? Welke subtiliteiten kunnen we waarnemen als we rustig worden van binnen? Dialoog heeft daarin een wezenlijk andere energie dan debat of discussie. Niet beter, maar wel totaal anders.

Naast het nemen van tijd, is het durven toestaan van stilte een belangrijke vaardigheid. Je inhouden om een stilte op te vullen als je ongemak voelt en je inhouden meteen te reageren als er iets wordt gezegd. Een deelnemer verwoordde de rol van gespreksleider onlangs als 'inhoudingsvermogen'.

Een talking stick kan behulpzaam zijn, omdat alleen degene die de talking stick vasthoudt, mag spreken en het soms even duurt voordat je zelf de talking stick (weer) in de hand hebt. Het interessante dat zich dan voordoet is dat wat je in eerste instantie wilde zeggen na een paar minuten vaak toch niet zo relevant blijkt. Je leert dan de tijd tussen impuls en reactie oprekken. En in die ruimte ontstaat vaak iets nieuws. Dan neemt bijvoorbeeld een introvert teamlid het woord en hoor je een nieuw perspectief of kun je door input te combineren en tussen de regels te luisteren een belangwekkender punt naar voren brengen voor het onderzoek.



Afbeelding 8 - © Werner Ratering –
Verlangsamung

In de snelheid van alledag, lijken we het haast verleerd om de tijd te nemen voor een goed gesprek. Het leuke is echter dat er wel een business case voor is (om het maar in hedendaagse termen uit te drukken). We hebben talrijke voorbeelden voorbij zien komen waarbij vertraging versnelling¹² opleverde. Het vraagt van een team om verschillen in (organisatie)cultuur, belangen en doelen tot interactieve synergie te brengen. En dat een team voorkomt dat een persoon of partij domineert, er mensen inhoudelijk afhaken of mensen buitengesloten raken in de verschillende stadia van het samenwerken. Een team dat bij de start goed de tijd neemt elkaar te leren kennen (talenten, onderliggende waarden, drijfveren, allergieën, belangen) plukt daarvan de vruchten bij de uitvoering van het project of strategische samenwerking. Ze communiceren beter, ze benutten talenten beter, ze verliezen minder energie door irritaties, ze hebben minder kans dubbel werk te doen, ze hebben minder ziekteverzuim. We merken dat ook in onze eigen samenwerking binnen Leerweg Dialoog, die tamelijk moeiteloos geschiedt en waarbinnen we mogelijke verstoringen vaak meteen samen onderzoeken.

Tenslotte

Zoals we aan het begin van dit artikel al aangaven, vormen deze zeven basisprincipes voor ons het fundament van dialoog. Ieder gesprek waarbij je deze zeven principes in de praktijk kunt brengen, zal een andere kwaliteit hebben dan je tot nu toe misschien gewend bent.

De basisprincipes zijn ook het fundament voor de vraagformulering, de houding van de deelnemers en gespreksbegeleider en voor de gespreksregels. Wij hanteren meestal de gespreksregels zoals deze door de Stichting Nederland in Dialoog zijn geformuleerd en die als het ware een vertaling in gedrag zijn van de basisprincipes:

- Laat de ander zijn/haar verhaal vertellen;
- Waardeer het verhaal, stel je oordeel uit;
- Praat vanuit jezelf, geen algemeenheden (“ik maakte mee dat” in plaats van “men zegt”);
- Zorg dat iedereen aan het woord komt;
- Sta stiltes toe;
- Behandel elkaar met respect en vriendelijkheid.

We wensen je veel succes met het voeren van dialoog en ontmoeten je graag in een training¹³.

Renate van der Veen & Olga Plokhooij

29 januari 2018



Afbeelding 9 - © Werner Ratering - Verbundenheit

Het artikel is geïllustreerd met afbeeldingen van de onlangs overleden Duitse kunstenaar [Werner Ratering](#) (1954-2017). Hij ontwikkelde een prachtige serie afbeeldingen met aspecten van dialoog.

¹ Jan Bommerez - Door de bomen het bos zien (p. 242)

² Interview met Roos Nabben en Jos Kessels in Vlinderlijke eenvoud (p. 25)

³ Trainingen onder meer: Nederland in Dialoog voor dialoog gebaseerd op Appreciative Inquiry; World Dialogue Foundation voor talking circles; Arab Educational Institute Center voor Read, Reflect, Communicate and Act-method; Het Nieuwe Trivium voor Socratisch Gesprek; Oikos/Corrymeela voor Dialogue for Peaceful Change en Academie voor Organisatiecultuur voor Deep Democracy.

⁴ Definitie van Leerweg Dialoog - <http://leerwegdialoog.nl>

⁵ [What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team](https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html)

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>: On the good teams, members spoke in roughly the same proportion, a phenomenon the researchers referred to as “equality in distribution of conversational turn-taking.” On some teams, everyone spoke during each task; on others, leadership shifted among teammates from assignment to assignment. But in each case, by the end of the day, everyone had spoken roughly the same amount. “As long as everyone got a chance to talk, the team did well,” Woolley said. “But if only one person or a small group spoke all the time, the collective intelligence declined.”

⁶ Otto Scharmer (Theory U) spreekt van “open heart” en “open mind” om met elkaar in dialoog te gaan

⁷ Meer over David Cooperrider; <http://www.davidcooperrider.com/>.

⁸ Het begrip “vrije ruimte” ontleen we aan Jos Kessels. Hij schreef samen met Erik Boers en Pieter Mostert een boek met deze titel, waarin ze een pleidooi doen voor het creëren van vrije ruimte waarin een zekere onafhankelijkheid van resultaten en doelen is en genoeg tijd om in alle rust te onderzoeken.

⁹ Meer over de balans tussen pleiten en vragen kun je lezen bij Chris Argyris: “Balancing advocacy and inquiry”.

¹⁰ Op zich een mooie dialoogvraag.

¹¹ Het gedachtegoed van Chris Argyris is op heel toegankelijke wijze uitgewerkt in het Nederlands door Loes Wouterson en Pim Bouwman in het boek “Eerste Hulp bij Ongewenste Resultaten”.

¹² Sue Canney Davison on Leading and Facilitation international teams in Cross-Cultural Teambuilding, Mel Berger (1996), London: McGraw-Hill.

¹³ Op de website Leerweg Dialoog vind je meer informatie over trainingen: <http://leerwegdialoog.nl>.