

FRANK HOES

DIA

LOG

HANDLEIDINGVOOR  
DEGESPREKSLEIDER

# DOEL E-BOOK DIALOOG

Dit E-book is bedoeld om je als initiatiefnemer en gespreksleider te helpen om de dialoog te implementeren en/of te bevorderen in je organisatie.

In deze handleiding wordt beschreven wat een dialoog is, hoe deze zich onderscheidt ten opzichten van andere type gesprekken en wordt een model voor het voeren van de dialoog beschreven. Daarbij do's en don'ts voor jezelf in de rol van gespreksleider.

## WAAROM DE DIALOOG?

Geen participatie-samenleving, deeleconomie, burgerinitiatieven of netwerkverbanden zonder verbinding, samenwerken en gelijkwaardigheid.

Organisaties blijven niet achter, kunnen niet achterblijven. Daar volgt men door in te zetten op minder hiërarchie, zelfsturend werken en allerlei vormen van flexibiliteit.

Deze manieren van werken vragen om een andere wijze van communiceren. Een die aansluit op de veranderende eisen. En dat is de dialoog. Want met de dialoog kom je samen verder, in plaats dat er één wint en de ander achterblijft. Dat laatste sluit namelijk niet aan op veranderingen in de maatschappij.

## VAN DEBAT NAAR DIALOOG

In algemene zin is een gesprek een mondeling onderhoud dat plaats vindt tussen twee of meer personen. Het is de meest voorkomende vorm van communicatie in organisaties.

Een gesprek heeft diverse aanleidingen, achtergronden en doelen. Een gesprek is bijvoorbeeld oriënterend, besluitvormend, informerend of standpuntbepalend van aard.

Formele benamingen voor een gesprek zijn o.a.: vergadering, bijeenkomst, functioneringsgesprek, overleg, correctiegesprek en bilateraal.

# VIER SOORTEN COMMUNICATIESTIJLEN

In organisaties treden grosso modo vier vormen van gesprekken op. Deze vormen worden hieronder toegelicht, daarbij ga ik vooral in op de gedrags- en houdingskenmerken tijdens de communicatie.

## I. HET AFHAAK-GESPREK

Dit type gesprek gaat vaak nergens over. Het begint zonder dat je er erg in hebt en eindigt ook zo. Het kabbelt voort, soms is het prettig, maar vaker niet. Om de beurt vertelt iemand een verhaal of zijn mening, maar echt gereageerd wordt er niet. Als deelnemer eraan ben je feitelijk gevangen in reactiviteit. Tekst en woorden waaien over. Er is weinig interesse. Je luistert wel maar het gaat het ene oor in en het andere weer uit. Reacties zijn onuitgesproken: ‘ik doe niet mee, ik haak af’, of ‘wat een tijdverspilling’.

In dergelijke gesprekken verliest iedereen.

## II. HET DISCUSSIE-DEBAT EN DIRECTIEVE GESPREK

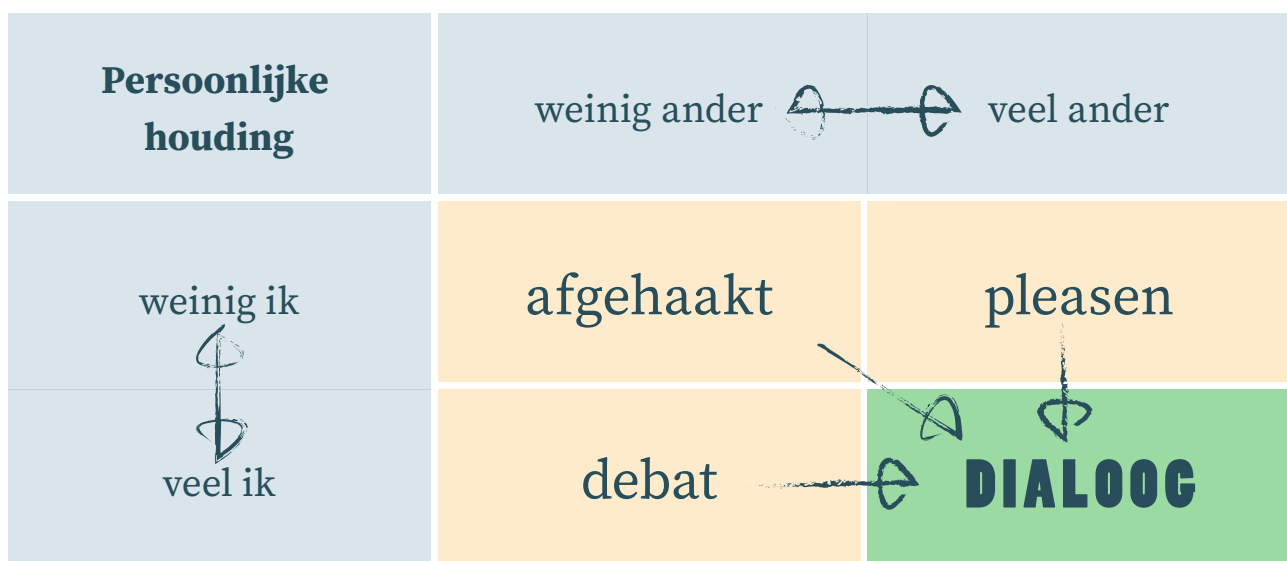
Dit type gesprek voer je voor jezelf, sterk gedreven vanuit je eigen overtuigingen, ideeën en doelen. Jij wilt de ander wat duidelijk maken en de ander ‘moet’ dat overnemen. Hierdoor kan frictie ontstaan, zeker als de context vraagt om een andere stijl. Vaak zullen dan ook reacties komen als: ‘ja-maar...’. In dit gesprek staan nemen en sturen centraal. In bepaalde situaties heeft dit type gesprek zeker zijn waarde en een functie.

### III. HET PLEASE-GESPREK

In dit type gesprek stelt de een zich onderschikt op aan de ander. ‘Ik praat de ander maar naar de mond, dan zal die persoon me wel aardig vinden’. ‘Mijn ideeën en overtuigingen zijn niet of minder van belang’. Of: ‘Een helder standpunt zou de ander voor het hoofd kunnen stoten’. Dit gesprek kenmerkt door uit handen geven. Als gever verlies je en als ontvanger ook, want je had misschien meer kunnen ontvangen; opbouwende en waardevolle informatie in plaats van behaagteksten.

### IV. DIALOOG

De kern van de dialoog is wederzijds begrip bereiken om samen verder te komen. Centraal in de dialoog staan: luisteren, vragen, inzicht en verrijking. De gesprekstijl is speels, onderzoekend en nieuwsgierig. In een dialoog kijk je naar principes, werkelijkheden en standpunten in plaats van te discussiëren en te overtuigen. Je hoeft niet per se tot een oplossing te komen. Het kan, er ontstaat in ieder geval inzicht. De dialoog is bij uitstek een middel om gedragen vervolgstappen te zetten bij complexe en lastige organisatie- en beleidsontwikkeling.



# STIMULEREN VAN SAMENWERKEN

De dialoog is samen winnen. In het algemeen kom je verder als je elkaar aanvult, versterkt en aanmoedigt. Als iedereen ervaart dat talenten zichtbaar (mogen) zijn en worden benut. Daardoor ontstaat er meer diversiteit en kleur in de inhoud van het gesprek. Er zal meer motivatie en betrokkenheid zijn en uitkomsten van een gesprek worden gedragen. Hierdoor zal de samenwerking verbeteren en zijn de resultaten duurzamer.

## VOORDEEL VAN EEN DIALOOG

Door de dialoog ontwikkel je als deelnemer inzicht en ga je daarmee flexibeler om met je eigen standpunten en overtuigingen. Achter verschillende opvattingen gaan vaak dezelfde motieven, drijfveren en waarden schuil. ‘Toch meer gemeen dan je dacht...’

Je komt verder als je tot heroverweging komt en als je je mening opschort. Als je eerst probeert te begrijpen voordat je zelf begrepen wilt worden.

## KENMERKEN

Een dialoog is een oefening in beknopt spreken - kort en bondig -, vragen en aandachtig luisteren. Je bent je eigen autoriteit. Je spreekt voor jezelf, niet vanuit wat anderen vinden en zeggen. Je luistert, je oordeelt niet en laat antwoorden bezinken alvorens te reageren. Je vraagt door in plaats van direct stelling in te nemen. Je gaat in op elkaars antwoorden door te vragen, ook al ben je het er niet mee eens. Denk daarom niet in termen van ‘mijn argument is het beste’.

Je zoekt naar overeenkomsten en gezamenlijkheid op abstractie in plaats van op verschillen in detail. Door te kauwen en herkauwen op vragen en situaties vind je verdieping en kom je tot inzicht en oplossingen.

## OEFENING BAART KUNST

Als je voor de eerste keer een dialoog voert zal het mogelijk een vreemde ervaring zijn, mogelijk zelfs iets gekunsteld werken. De ‘regels’ van de dialoog, ondanks dat ze stimuleren tot ruimte en verbreding, zullen eerst begrepen en gehanteerd moeten worden, alvorens er vrijheid ontstaat voor vruchtbare resultaten. Het is net als het leren van een vreemde taal. Eerst in het keurslijf van grammatica en stijl om vervolgens die taal speels te gebruiken.

Als je de dialoog vaker inzet, dan worden de ‘spelregels’ vanzelfsprekender en worden de effecten nog zichtbaarder.

Het zou kunnen dat de ander gelijk heeft.

• Hans Gadamer

## DIALOOG IS VERANDER- EN CULTUURINSTRUMENT

De dialoog zet je in als instrument om ontwikkeling, groei en verandering te bewerkstellingen en problemen op te lossen. Ook om een project, plan of verbeteractie waar je aan werkt een stap verder te brengen.

Het is wel zaak om vooraf helder te zijn over de doelen en intenties.

Als je de dialoog vaker gebruikt gaan deelnemers de onderdelen uit de dialoog vaker en vaker toepassen buiten de formele setting van de dialoog om. Op deze wijze stimuleer je een betrokken en samenwerkende cultuur en prettige en open werksfeer.

# DIALOOG: INSTRUCTIE VOOR DE GESPREKSLEIDER

## 1. BEPALEN VAN EEN ONDERWERP

Bereid een stelling of vraag voor, alleen of met iemand anders. Het aardigste is om een stelling te nemen die raakt aan een beleidsonderwerp of organisatievraagstuk dat actueel is en waar de meningen over verschillen. Een stelling is werkbaar als een resultaat van een te nemen besluit wordt gekoppeld aan een bezwaar, angst, bedreiging of risico. Een stelling is kort, in heldere taal opgesteld en mag zeker wat ongenueanceerd of prikkelend zijn.

## 2. CREËER EEN GROEP VAN EEN 5-8 PERSONEN

Stel een groep samen om de dialoog oefenen. Diversiteit in samenstelling bevordert de veelzijdigheid van de resultaten van het gesprek. Vraag iedereen pen en papier mee te nemen. Een uur reserveren is voldoende. Als je een gesprek voor een eerste organiseert is anderhalf uur misschien beter.

### 3. WELKOM: TOELICHTEN VAN DE SPELREGELS (10 MIN)

Leg kort de bedoeling (zie inleiding van deze handleiding) en de regels aan de deelnemers aan de dialoog uit. Dat zijn de volgende:

- vertel over de stappen (4 t/m 7) en dat jij als gespreksleider de groep door deze stappen heen zal loodsen
- nodig uit tot kort en bondig spreken/antwoorden: niet eromheen draaien, geen lange aanloop nemen om iets te vertellen; ‘niet weten’ is ook een antwoord
- het stel van vragen (open vragen) is wezenlijk voor de dialoog, anders is er geen dialoog
- als iemand gaat oordelen of argumenteren, nodig die persoon uit tot het stellen van een vraag: ‘wat wil je vragen aan de ander?’
- de essentie is om antwoorden van de ander te begrijpen
- ook om de waarheid boven het eigen belang stellen
- vraag om tact en vasthoudendheid
- stimuleer de houding: een andere mening maakt jezelf of een ander niet meer- of minderwaardig
- nodig uit tot een sfeer van betrokkenheid, vriendelijkheid en oprechtheid
- vraag om tijdens dialoog ook aandacht te geven aan de eigen meta-vaardigheden: nadenken over het eigen denken, handelen, houding en gedrag; ‘kun je jezelf bijsturen tijdens de dialoog?’

### 4. ALLES HELDER OF EVEN OEFENEN? (10 MIN)

Vraag of de deelnemers deze regels helder zijn.

Zo niet, oefen even door te laten zien wat je wel en niet bedoelt.



## 5. DE DIALOOG (20 MIN)

- I. Geef helder aan wat het doel is van de specifieke dialoog die je organiseert.
- II. Toon de stelling die je hebt voorbereid (whiteboard, papier of scherm), zodat iedereen kan nalezen waar het over gaat. Vraag aan iedereen om twee minuten na te denken over de stelling. Gedachten en overwegingen kunnen worden opgeschreven.
- III. Nodig ieder om de beurt uit te reageren op de vraag/stelling. Iedereen komt aan de beurt. Men mag daarbij niet reageren op elkaar, geen vragen stellen of elkaar niet in de rede vallen. Als iemand vragen heeft, of het ergens mee oneens bent, laat die persoon de vragen opschrijven om er op een later moment op terug te komen.
- IV. Als iedereen is geweest dan gaan de deelnemers verhelderingsvragen stellen aan elkaar. Iedereen komt hierbij aan de beurt.
- V. Afhankelijk van de tijd kan er een tweede en derde ronde vragen stellen komen. Geen argumentatie en meningen.
- VI. Tot slot vraag je aan de deelnemers om op te schrijven: 'Wat is je helder geworden over het onderwerp? Welke lijnen tekenen zich af? Maak gebruik van een paar minuten stilte zodat iedereen zijn eigen verhaal kan opschrijven.
- VII. Maak een ronde om de antwoorden te inventariseren. Misschien ontstaan er een of twee centrale inzichten, oplossingsrichtingen of iets dergelijks.

## **6. EVALUATIE VAN DE INHOUD (10 MIN)**

Inhoudelijke evaluatie: nabespreken van de inhoudelijke ontwikkeling van het gesprek. Misschien kunnen er conclusies worden getrokken of afspraken worden gemaakt?

In deze ronde kan eventueel wel worden geargumenteed waarbij de regels van de dialoog natuurlijk geldig blijven. Niet met het doel om één gelijk te forceren, maar wel om o.a. voor- en nadelen, risico's of scenario's te bespreken aan de hand van de ontstane inzichten.

## **7. METAGESPREK OVER HOUDING EN GEDRAG (10 MIN)**

Metagesprek: Hoe bevalt deze werkvorm je? Wat merk je? Hoe is dat? Wat heb je te leren in je houding en gedrag? Wat lukte en wat niet? Ook bij deze vraag gebruik maken van de stilte om aandacht en concentratie te vergroten.

## **8. AFSLUITEN EN DANK**

Koppel de opbrengsten van de dialoog aan de vooraf opgestelde doelstelling. Vertel wat je met opbrengsten gaat doen. Tot slot aangeven wat eventuele vervolgstappen zijn.

# DO'S EN DON'TS VOOR DE GESPREKSLEIDER

- allereerst: creëer en stimuleer een veilige sfeer waarin vertrouwen heerst
- niet starten alvorens de 'spelregels' helder zijn
- let op of vragen daadwerkelijk worden beantwoord, voorkom dat er om een vraag heen wordt gesproken en dat er geen antwoord wordt gegeven
- voorkom argumenteren en oordelen; in plaats daarvan: nodig uit tot het stellen van verhelderingsvragen
- weet en benoem dat er inhoudelijk verschil van mening mag en kan zijn
- benoem ontwijkend gedrag van de deelnemers, o.a.:
  - a. passiviteit
  - b. niet serieus nemen
  - c. geen antwoord geven: abstraheren, afleiden
  - d. detaillistisch spreken
  - e. te emotioneel
  - f. de strandbal (mogelijkheid tot explosief verbaal gedrag)
  - g. rationaliteit
  - h. geen eerlijkheid
- voorkom dat er vanuit een kindpositie (klagen, buiten jezelf leggen) of ouderpositie (zo-moet-het) wordt gesproken; beide verhinderen de dialoog
- als de groep toch de neiging heeft veel door elkaar heen te praten, vraag om één of twee minuten stilte om vragen, meningen en antwoorden op te schrijven
- als gespreksleider stuur je mild en onzichtbaar op de bovenstaande regels, zowel verbaal als non-verbaal



# DIA LOOG

**WIL JE JE ROL ALS GESPREKSLEIDER  
VERDER PROFESSIONALISEREN?**

**OF WIL JE DE DIALOOG INVOEREN  
IN JE TEAM EN ORGANISATIE?**

NEEM DAN CONTACT MET MIJ OP.

06 200 129 09 EN [FRANK@FRANKHOES.NL](mailto:FRANK@FRANKHOES.NL)

Met dank aan Hans Zomer en Arjanne van den Berg  
voor hun zorgvuldige bijdragen aan dit E-book.

DESIGN BYGEELCO

