

Stappen in het voeren van een dialoog

Hartger Wassink

Pieter Mostert

Gebaseerd op een dialoog, gevoerd onder leiding van Pieter Mostert aan de conferentie Dialogica van CPS, op 4 februari 2010

Vooraf

Een dialoog is een gespreksvorm, waarin niet het vinden van een bepaalde oplossing centraal staat, laat staan het 'winnen' van een bepaald standpunt, maar waarin het doel is dat iedere deelnemer een beter begrip krijgt van het eigen standpunt én dat van anderen. Dit is vooral van belang waar het gaat om netelige onderwerpen, waarbij er diepgevoelde waarden van betrokkenen op het spel staan. Hierdoor is het gevaar op 'ontsporen' van een gesprek groot. Om dat te voorkomen kan de hier gepresenteerde structuur houvast geven.

De dialoog is zo oud als de mensheid en kan op allerlei manieren en momenten en in allerlei vormen gevoerd worden. Deze beschrijving pretendeert daarom niet de enige, of de beste manier te zijn waarop een dialoog gevoerd kan worden. We willen slechts een aantal essenties bieden, waarmee een dialoog volgens ons een grotere kans van slagen heeft, dan wanneer er 'zomaar' getracht wordt een gesprek te voeren.

De hier besproken 'regels' bieden evenmin garantie op succes. Ieder gesprek, ook een dialoog, kan mislukken. Voor het voeren van een goede dialoog is oefening nodig. Het 'succes' van een dialoog is voor een groot deel afhankelijk van de intentie van de deelnemers: ieders inzet om er een goed gesprek van te maken is van belang. Ten slotte leert de ervaring dat de leiding van een onafhankelijke gespreksleider de kwaliteit van het gesprek sterk kan verbeteren.

Stap 1: Neem de tijd

Er is geen vastgestelde duur voor een dialoog. Er zijn korte en lange dialogen mogelijk, van een kwartier tot enkele dagen, afhankelijk van het onderwerp, het aantal deelnemers en hun intentie. De ervaring leert dat voor een goed gesprek over een belangrijke, lastige kwestie al gauw enkele uren nodig zijn. Het is daarom verstandig om er een dagdeel voor te reserveren, omdat je soms langer doorgaat dan je gepland had.

Een dialoog heeft namelijk altijd een of meer momenten van 'ongemak', waarin het gesprek lijkt vast te lopen en het even zoeken is naar de juiste vragen om verder te komen. Dat heeft ermee te maken dat er zaken naar boven komen die doorgaans onbesproken blijven en waarvoor het soms moeilijk is de juiste woorden te vinden. Het duurt even voor je kunt zeggen wat je bijna nooit zegt, of wat je nog nooit gezegd hebt. Het is belangrijk om dan niet een te grote tijdsdruk te voelen waarbinnen het gesprek afgerond moet zijn.

Tot slot: een dialoog kan niet 'zomaar' beginnen. Om even 'warm te lopen' kan het nuttig zijn wat 'rek- en strekoefeningen' voor de geest te doen, de zogenaamde *progymnasmata*. Deze opwarming kan heel goed gebruikt worden om het onderwerp nader te verkennen en zorgvuldig af te bakenen.

Stap 2: Formuleer een kernvraag

Hoewel een dialoog meestal wel een bepaald thema heeft, is dat niet genoeg om te beginnen. Een dialoog kan beter gevoerd worden op basis van een kernvraag. Zo'n vraag moet spanning oproepen en een zekere innerlijke tegenstrijdigheid kennen.

Die spanning kan bereikt worden in de wijze van formuleren van de vraag. Het blijkt goed te werken om een zelfstandig naamwoord te laten contrasteren met een werkwoord. Bijvoorbeeld:

- 'Moeten we *de identiteit* van onze school *benoemen*?'
- 'Waar *eindigt de verantwoordelijkheid* van de leider?'
- 'Wanneer *ben je jezelf* op je werk?'

In deze vragen staan telkens twee woorden op een onverwachte, en op het eerste gezicht onlogische, manier naast elkaar. Zo'n onverwacht contrast van twee kernachtige woorden, die tegelijk veel betekenis in zich dragen, geven de juiste aanzet.

Een vraag moet niet langer zijn dan zeven of acht woorden. Vaak zijn vragen te lang, omdat er al mogelijke antwoorden in verstopt zitten. De vraag moet bovendien over de deelnemers aan de dialoog zelf gaan. Een vraag die betrekking heeft op anderen, buiten de groep van degenen die aanwezig zijn in het gesprek, werkt niet. Dat heeft te maken met de rol van een goed voorbeeld in de dialoog.

Stap 3: Zoek een passend voorbeeld

Naast *de vraag* is *het voorbeeld* de tweede pijler van de dialoog. Beide zijn een onmisbaar onderdeel van het gesprek, en beide moeten passend zijn. Het voorbeeld moet daarom, net als de vraag, zorgvuldig gekozen worden. Hierbij is van belang dat het voorbeeld:

- goed aansluit bij de vraag;
- herkenbaar is voor alle deelnemers;
- en heel concreet beschreven kan worden.

Het kan geen kwaad om deelnemers verschillende voorbeelden te laten noemen, voordat er een keuze wordt gemaakt met welk voorbeeld verder gegaan wordt. Er kan dan een voorbeeld gezocht worden dat inderdaad een goed voorbeeld is van de kwestie die in de kernvraag van de dialoog aan de orde gesteld is. Noodzakelijk is dat een van de deelnemers een waar gebeurd voorbeeld uit de eigen praktijk gebruikt, anders werkt het niet. Het voorbeeld is dan niet scherp genoeg te krijgen, omdat het niet iets is waar iemand zelf, uit eigen ervaring, over kan vertellen, inclusief alle overwegingen en emoties die zich voordeden.

Van belang is vervolgens dat het voorbeeld concreet benoemd kan worden, als één ogenblik, waarop een keuzemoment zich voordeed. Dat ene ogenblik zorgt ervoor dat de andere deelnemers heel concreet de situatie voor ogen kunnen krijgen.

Een voorbeeld als: 'In de lerarenkamer bij ons wordt vreselijk veel geklaagd over de leiding', is weliswaar herkenbaar, maar niet specifiek genoeg. Dit zou aangescherpt kunnen worden, door een bepaald moment te zoeken. Bijvoorbeeld: 'Vorige week in de lerarenkamer waren een aantal collega's aan het klagen over de leiding. Plotseling vroegen ze mij hoe ik er eigenlijk over dacht.'

In die tweede formulering zit een keuzemoment: je wordt rechtstreeks aangesproken, en er wordt een antwoord van je verwacht. Zo'n concreet moment maakt dat voor de andere deelnemers het dilemma voelbaar wordt. Je kunt óf dit, óf dat doen. Wat doe je?

Stap 4: Laat deelnemers zich verplaatsen in de situatie

De verplaatsing is een cruciale stap, die zorgvuldig gezet moet worden. Het gaat hier uitdrukkelijk *niet* om het geven van tips aan degene die het voorbeeld inbracht: 'Als ik jou was, zou ik...' De situatie, het concrete voorbeeld met het keuzemoment moet als gegeven worden beschouwd. Vervolgens gaat het om de vraag: "Wat zou jij doen in die situatie?"

Je verplaatst je in de situatie, je neemt 'm zoals hij is, als een scène in een toneelstuk waarin je vanuit de coulissen op het toneel stapt. Wat zou jij in deze situatie doen? Wat zou je denken? En wat zou je voelen? De beantwoording van deze vraag leidt tot een 'innerlijke dialoog'. Iedere deelnemer onderzoekt bij zichzelf welke overwegingen een rol spelen en komt tot een bepaald antwoord. Het formuleren van het antwoord geeft zicht op de waarden, principes en/of overtuigingen die ieder hanteert.

Stap 5: Rond af met individuele en groepsreflectie

De waarden, principes, overtuigingen en andere soorten overwegingen die de deelnemers bij zichzelf hebben 'ontdekt' kunnen nu vastgelegd worden. Het verdient daarom aanbeveling om na de verplaatsing tijd te geven waarin iedereen in stilte voor zichzelf kan vastleggen, schriftelijk of anderszins, wat voor hem of haar het belangrijkste nieuwe inzicht is geweest.

Deze inzichten kunnen tot slot met elkaar gedeeld worden. De ervaring leert dat er (nog steeds) een diversiteit aan meningen en inzichten bestaat, maar dat er meer begrip is voor de onderlinge verschillen en er op een ander, dieper gelegen niveau meer verbondenheid is ontstaan. Dat is tegelijk de belangrijkste opbrengst van de dialoog.

Er is niet direct een concrete oplossing voor het probleem voorhanden, maar er is wel veel meer zicht op wat de onderliggende overwegingen, waarden en principes zijn. Het kan daarmee heel goed de aanzet geven tot een volgende dialoog, waarin de nieuw naar voren gekomen waarden centraal worden gesteld.