

RIENTS RITSKES & REMKO DE BEER

21 geheimen van een strategische dialoog

INHOUD

Voorwoord	6
Deel I - Over de strategische dialoog	
Inleiding	10
Wat is een dialoog?	14
Nen en dialoog	30
Het strategische van dialoog	39
Dialoog en besluiten nemen	51
Dialoog in de praktijk	55
Deel II - 21 geheimen van een strategische dialoog	
Geheim 1. Bereid een dialoog zo goed mogelijk voor	58
Geheim 2. Ga goed zitten ten opzichte van je gesprekspartner(s)	62
Geheim 3. Ontspan en adem rustig	66
Geheim 4. Werk met een check-in en een check-out	67
Geheim 5. Gebruik een talking stick	78
Geheim 6. Open je geest en luister aandachtig	88
Geheim 7. Luister naar je hart voor je gaat spreken	94
Geheim 8. Denk het niet te weten	99
Geheim 9. Probeer niet om te winnen	100
Geheim 10. Spreek vanuit je eigen ervaring	105
Geheim 11. Vraag met een open geest	111
Geheim 12. Wees je bewust van je non-verbale communicatie	114

Geheim 13. Spreek niet te luid of te zacht	120
Geheim 14. Spreek op de juiste toon	122
Geheim 15. Formuleer helder	125
Geheim 16. Spreek elk woord bewust uit	128
Geheim 17. Laat de ander uitspreken	131
Geheim 18. Gun jezelf en de ander een pauze tussen elke zin	134
Geheim 19. Geef geen ongevraagde adviezen	137
Geheim 20. Stel je oordeel uit tot je moet kiezen	139
Geheim 21. Leer van elk gezichtspunt dat je verneemt	142
Dankwoord	151
Literatuur	153

DEEL I

Over de strategische dialogoog

Inleiding

Een strategische dialoog is een gesprek tussen twee of meer mensen met een duidelijk doel en de intentie om door een open uitwisseling van ervaringen, kennis en gevoelens op efficiënte wijze tot nieuwe inzichten en oplossingen te komen. Het doel van een dialoog kan variëren van het bijpraten met een collega tot en met het organiseren van een nationale dialoog.

Debat

Een dialoog is wezenlijk anders dan een debat of een discussie. In een debat en vooral in een politiek debat worden stellingen en meningen verdedigd. Een belangrijk kenmerk ervan is dat er na afloop sprake is van winnaars en verliezers. In een debat zijn altijd drie partijen betrokken: een voorstander, een tegenstander en publiek. In een debat draait het er om het publiek te overtuigen van je opvattingen; je probeert zoveel mogelijk kiezers of juryleden achter je te krijgen. Grofheid en ongenueanceerdheid blijken in een debat vaak effectieve methoden om te winnen en het is algemeen geaccepteerd dat iemand in een debat een standpunt verdedigt dat niet per definitie zijn of haar eigen standpunt is. In een debat mag eigenlijk alles gezegd worden dat bijdraagt aan het winnen ervan. Uitschelden, beledigen en belachelijk maken van de tegenstander is daarbij in de politiek niet ongebruikelijk. Eerlijkheid en genuanceerdheid zijn in een debat vaak minder behulpzaam. Het doel van een debat is niet om de tegenstander te overtuigen, maar om het publiek achter je te krijgen. Hierdoor praten debaters bewust vaak langs elkaar heen en gaan opzettelijk niet in op de argumenten van de ander. Luisteren naar de andere partij wordt alleen gedaan om diens argumenten te ontkrachten, belachelijk te maken of om te buigen ten behoeve van het eigen standpunt. Het gaat om indruk maken op het publiek. Veel mensen houden van debatteren en nog veel meer mensen kijken er graag naar. Wie er in een debat wint, is maar beperkt afhankelijk van de kwaliteit van de argumenten; de kwaliteit van de spreker is het allerbelangrijkste. Veel goede debaters kunnen met oneigenlijke

argumenten toch veel publiek achter zich krijgen en zo het debat winnen. Debatten hebben een hoog amusementsgehalte, waardoor ook de media garen spinnen bij het faciliteren van veel debat. Eerlijkheid en nuances delven echter al snel het onderspit. Het politieke debat laat deze nadelen steeds duidelijker zien met een steeds grotere tweedeling in de maatschappij als gevolg.

Discussie

Bij een goede discussie is het juist wél de bedoeling elkaar op grond van argumenten te overtuigen. Het streven is daarbij om, door het aanvallend onderzoeken van elkaars meningen en ideeën, alle voor- en tegenargumenten boven tafel te krijgen en zo tot een afgewogen oordeel te komen over een kwestie. Discussie en debat hebben beide een aanvallende stijl, maar in een discussie gaat het er om op basis van argumenten tot een besluit te komen en in een debat wordt getracht het publiek te overtuigen. In beide gevallen is het uitgangspunt dualistisch, de ene partij heeft gelijk en de andere niet. Wat er in de maatschappij en het huidige politieke bestel vaak misgaat, is dat door de altijd aanwezige camera's elke discussie verandert in een debat. Niet alleen in de Tweede Kamer staan de camera's constant aan, ook steeds vaker in commissievergaderingen. Transparantie is een schone zaak, maar een politieke discussie is door die camera's haast niet meer mogelijk. Politici luisteren daardoor steeds minder naar elkaar, vermijden elke nuance en zijn door de aanwezigheid van camera's voortdurend bezig kiezers te beïnvloeden. Zo verwordt elke discussie tot een debat. Hoe meer camera's, des te minder er naar elkaar wordt geluisterd. Standpunten verharden op die wijze en mensen leren niet meer van elkaars ervaringen en inzichten. Doordat het debat en de toon die daarbij hoort de norm wordt, verleren we hoe we gewoon met elkaar moeten praten en discussiëren. Het oefenen en bestuderen van de geheimen van een goede dialoog kan hierin verandering brengen.

Dialoog

In een dialoog is de intentie niet dualistisch. Er is geen publiek om te beïnvloeden, men probeert anderen niet te overtuigen van het eigen gelijk en er is

geen sprake van winnen of verliezen. Een dialoog is daarom niet dualistisch, maar holistisch. Dat wil zeggen dat je in de dialoog uitgaat van een gemeenschappelijk belang dat het best gediend wordt met het delen van inzichten en ervaringen van allen die eraan deelnemen. De techniek van de dialoog is niet het uit elkaar slaan van argumenten zoals in een debat en discussie, maar het leren van elkaars inzichten. Niet elkaar aanvallen op redeneerfouten, maar ruimte scheppen om naar elkaar te luisteren. In een strategische dialoog wordt door het creëren van een veilige en open sfeer iedereen uitgenodigd zijn of haar relevante inzichten en ervaringen te delen. Hierdoor komen niet alleen argumenten, maar ook inzichten boven tafel die zijn gebaseerd op subtiel en subjectieve ervaringen. Deze combinatie leidt ertoe dat op efficiënte wijze nieuwe inzichten ontstaan die het doel optimaal kunnen faciliteren. David Bohm, de grondlegger van de theorie achter de strategische dialoog, vergelijkt de effectiviteit van de dialoog met die van laserlicht ten opzichte van gewoon licht. Laserlicht schijnt vele malen verder en gebruikt veel minder energie. Dit komt doordat in laserlicht de lichtgolven coherent bewegen, terwijl in gewoon licht de golven steeds botsen. Tijdens een dialoog komen door het gebruik van de hier uitgelegde 21 geheimen - wat in feite eenvoudige spelregels zijn - de gedachten van alle deelnemers op eenzelfde frequentie. Er gaat zo geen energie verloren door het voortdurend met elkaar botsen zoals in debat en discussie. Op deze manier wordt er veel sneller en meer van elkaar geleerd. De strategische dialoog is een onmisbaar instrument voor elke lerende organisatie.

Een dialoog is, gezien de effectiviteit ervan, in veel situaties te verkiezen boven een debat of discussie. Het probleem is echter dat deze gespreksvorm relatief nieuw en veel minder gebruikelijk is in onze cultuur. We worden op school en via de media voortdurend geconfronteerd met het debat en de discussie als zijnde *de* manier om met elkaar te communiceren. Het vergt daardoor extra scholing om de dialoog in de praktijk te kunnen toepassen. Voor diegenen die zich deze moeite getroosten, blijkt er met de dialoog een wereld te winnen. Een nadeel van de dialoog is dat deze naast voordelen als efficiëntie, rust en helderheid, minder camerageniek is dan een debat. De effectiviteit van een

strategische dialoog mag dan heel hoog zijn, zo ziet het er niet uit. Een dialoog is niet spetterend genoeg voor tv-camera's. Je zou de dialoog *slow communication* kunnen noemen, waarbij net als bij *slow cooking* het tempo laag ligt, maar de kwaliteit ongeëvenaard hoog. Het Deense restaurant Noma is wereldberoemd en heeft drie Michelinsterren. Waarom? Omdat de koks meesters zijn in de kunst van *slow cooking*. Geïnspireerd door de onovertroffen smaak kwaliteit is *slow cooking* nu in elke zichzelf respecterende keuken een onderdeel van het koken geworden en passen ook hobbykoks de principes ervan steeds meer toe. *Slow cooking* is natuurlijk niet nieuw; het is grotendeels het doen herleven van oude technieken en inzichten, aangevuld met moderne mogelijkheden die samen de kwaliteit boven alle bestaande niveaus verheffen. Zo zal hopelijk ook de strategische dialoog de wereld inspireren tot een niveau van begrip dat zijn weerga niet kent. Ook in de strategische dialoog kunnen oude kwaliteiten als rust en aandacht versterkt worden door moderne technieken. De ervaring laat zien dat veel deelnemers aan onze dialoogtrainingen de 21 geheimen ook in online communicatie met succes weten toe te passen waardoor de kwaliteit van online gesprekken en vergaderingen sterk verbetert. Overigens, niet elk gesprek hoeft een formele dialoog te zijn, maar het beheersen van de dialoogtechniek maakt je wel een betere gesprekspartner in een debat of discussie.