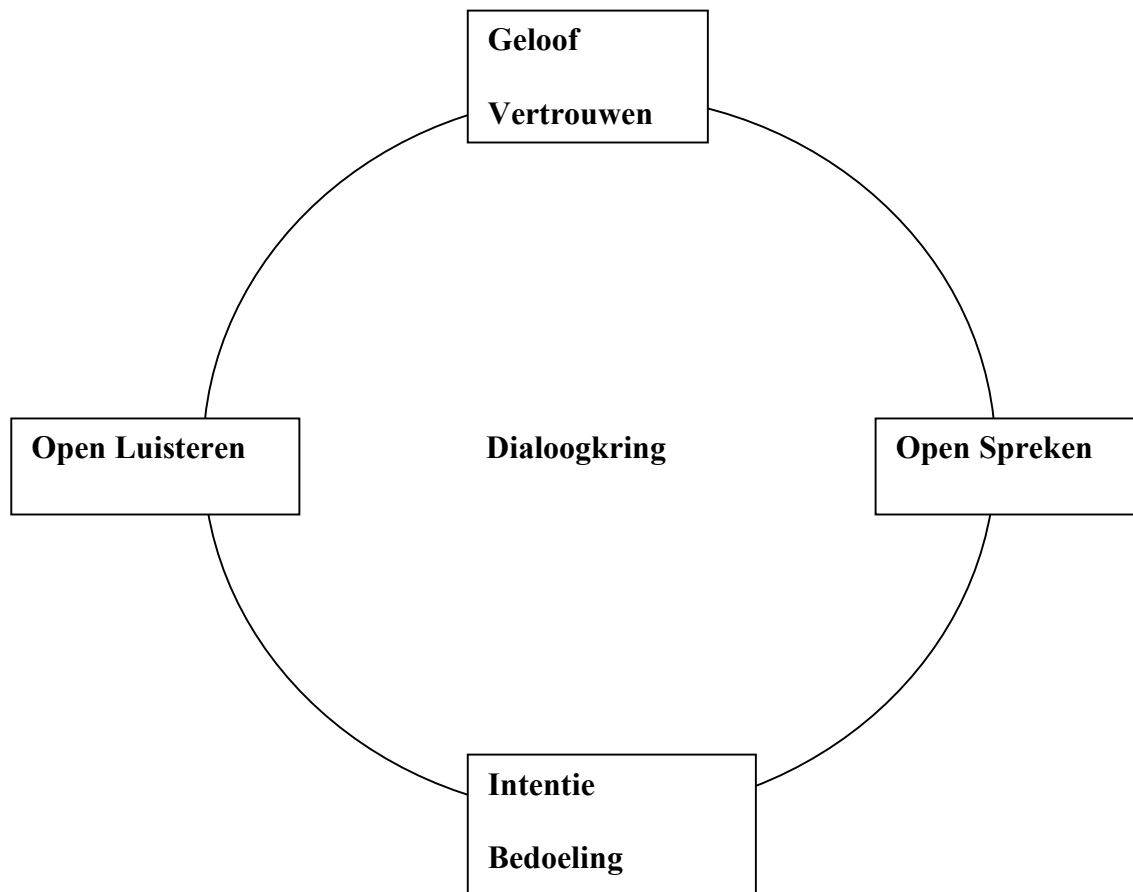


## De vier basiselementen van dialoog



### Openheid

De dialoog kan tot ontplooiing komen als er bij de deelnemers een grondhouding is van openheid. Openheid impliceert dat de deelnemers de intentie hebben open en onbevooroordeeld te staan ten opzicht van elkaar, ten opzichte van het groepsproces en ten opzichte van de uitkomsten van de dialoog. Het houdt in dat je met verwondering en zonder vooringenomenheid wilt kijken naar elkaar en naar alles wat er gebeurt. Het is een openheid voor datgene wat je niet kent en voor datgene wat anders is dan jezelf.

Gedurende de dialoog zullen de deelnemers (en de begeleiders) vaak merken dat die open grondhouding op de proef gesteld wordt. Mensen kunnen wel de intentie hebben om open te zijn, maar dat lukt lang niet altijd. Onze openheid is op allerlei mogelijke manieren ingeperkt en het vraagt daarom een inspanning om ondanks die inperkingen toch open te

kunnen zijn. De beperkingen van openheid nemen verschillende vormen aan. Ze nemen onder andere de vorm aan van onze mentale modellen en gedachtepatronen. Dat zijn de brillen waardoor we naar onszelf, naar elkaar en naar de werkelijkheid om ons heen kijken. Daardoor zien we niet de realiteit, zoals die is, maar de realiteit zoals die door onszelf wordt ingekleurd. De openheid van mensen wordt ook beperkt door de emotioneel geladen ervaringen die zij in de loop van hun leven hebben opgedaan. Met name de emotionele pijn die mensen hebben opgelopen in hun leven, maakt dat zij de neiging hebben zich te beschermen tegen het risico dat dat nog eens zal gebeuren. Deze impuls tot zelfbescherming gaat ten koste van de openheid. Zelfbescherming is immers een vorm van afscherming (al ziet het er aan de buitenkant niet altijd zo uit). Tenslotte wordt de openheid van mensen ook ingeperkt door hun identiteit, datgene waarmee ze zich identificeren. Van alle mogelijkheden die mensen hebben ervaren ze er een aantal als kenmerkend voor henzelf, als bij hen horend, terwijl ze andere mogelijkheden als niet kenmerkend voor zichzelf beschouwen. Mensen hebben de neiging zich te willen onderscheiden vanuit hun identiteit en zoeken erkenning daarvoor. Hun zelfgevoel is verbonden met hun identiteit. Als ze geen erkenning krijgen voor wie ze menen te zijn kunnen ze dat als bedreigend ervaren. Vanuit deze drie soorten motieven – mentale modellen, vermijding van emotionele pijn en erkenning zoeken voor de eigen identiteit - zullen mensen geneigd zijn zich te beperken in hun openheid. Het bewuste onderzoek van deze drie soorten motieven maakt dat mensen geleidelijk opener kunnen worden voor elkaar, voor het proces en voor de uitkomsten ervan. Daarnaast zal het voeren van de dialoog zelf er gewoonlijk toe leiden dat er meer openheid ontstaat in de groep. De ervaring dat er ruimte is in de groep voor alles wat er in je leeft zal er op zichzelf toe leiden dat de contracties die er zijn vanuit de bovengenoemde motieven lossier beginnen te worden. Het is dan uiterst waardevol te reflecteren op wat er in dit proces gebeurt en te gaan begrijpen wat er nodig is om de contracties lossier te maken. Door het begrip ervan ga je zien en ervaren dat openheid niet een toestand is waar je soms meer en soms minder in verkeert. Je gaat zien en ervaren dat openheid een persoonlijke kwaliteit is van jezelf en ook een groepskwaliteit. Je ontdekt openheid als een deel van wie je wezenlijk bent en ook als een deel van wat de groep wezenlijk is. Zo ontstaat er door het dialoogproces een verschuiving van openheid als intentie, iets waar je moeite voor moet doen, naar openheid als kwaliteit.

De intentie van openheid aan het begin van het dialoogproces wordt gekenmerkt door:

- Beginners mind. Bereidheid met nieuwe ogen naar de werkelijkheid te kijken, dat wil zeggen naar jezelf, naar anderen en naar de wereld om je heen.
- Bereidheid bestaande meningen en oordelen op te schorten.
- Bereidheid af te zien van het eigen gelijk, ter wille van een grotere waarheid
- Bereidheid met vragen te leven, ook als daar nog geen antwoorden op zijn.
- Bereidheid open te blijven en in contact te blijven, ook bij teleurstellingen, uitblijven van resultaten en het niet uitkomen van verwachtingen.

De grondhouding van openheid neemt in het dialoogproces de vorm aan van open spreken en open luisteren.

## **Open Spreken**

Bij open spreken neem je het risico jezelf te laten zien in de groep en aan de groep. Dat is een risico, omdat je zeker in het begin niet weet of het wel gehoord zal worden en hoe er op gereageerd zal worden. Voor de ontwikkeling van de dialoog en van de groep is het belangrijk dat de groepsleden dit risico nemen. Het is belangrijk, omdat het zichtbaar worden van de groepsleden nodig is voor de groepsontwikkeling. Door het zichtbaar worden van de groepsleden worden ook de verschillen tussen hen zichtbaar. En het is een belangrijk aspect van de dialoog om vruchtbare manieren te vinden om met die verschillen om te gaan. En het open spreken is ook belangrijk omdat vertrouwen zich alleen kan ontwikkelen als mensen risico's durven te nemen en zo ervaringen opdoen dat het in een dialooggroep veilig is om risico's te nemen. Tegelijkertijd is het belangrijk niet te forceren in het open spreken. Forceren is een uiting van het feit dat je op dat moment te weinig zelfrespect toont. Dus door te forceren maak je het onveilig voor jezelf, nog helemaal los van de vraag hoe de groep op je zal reageren. Het kan dan bijvoorbeeld beter werken om in de groep te vertellen dat je je nog te onveilig voelt om iets van jezelf dat nu in je aandacht is te delen. Al kan dat ook riskant voelen. Maar daarmee laat je iets van jezelf zien wat op dat moment misschien wezenlijk is om te delen, voor jezelf en voor de groep. Het is niet goed mogelijk in zijn algemeenheid aan te geven waar de grens ligt tussen 'risico's durven nemen' en 'forceren'. Het is een deel van het dialoogproces dat ieder daar voor zichzelf de juiste weg in vindt. En het mooie van een dialoog is ook dat je het niet goed hoeft te doen, dat het een beoefening is en dat het dat altijd zal blijven.

Waarover gaat het 'open spreken'?

In de eerste plaats is het belangrijk dichtbij je ervaring te blijven en je te oefenen in het spreken vanuit wat er 'nu' is. Ervaringen in het 'nu' zijn het meest levend en het minst ingekleurd door onze denkpatronen. Het meest levend is het als de deelnemers kunnen spreken *vanuit* de ervaring, die ze op het moment zelf hebben in plaats van *over* die ervaring.

Daarnaast kunnen allerlei andere zaken belangrijk zijn om te delen in de groep, als de deelnemer daardoor als persoon zichtbaarder wordt voor de groep en als het een bijdrage levert aan het dialoogproces dat aan de gang is. Denkbeelden, gevoelens, dromen, ambities, persoonlijke waarden, ingrijpende levensgebeurtenissen, zorgen, inspiratie, enzovoort. Open spreken betreft ook alles wat iemand belemmert om open te zijn en open te spreken, en wat niet voldoende is opgelost door die belemmeringen zelf onder ogen te zien. Verder betreft het alle terughouding die je in jezelf opmerkt met betrekking tot het thema van de dialoog, met betrekking tot het proces of met betrekking tot de groep of andere groepsleden. En het betreft ook alle gehechtheid aan bepaalde aanpakken of uitkomsten, die je niet kunt loslaten of parkeren. Het 'present zijn' met de belemmeringen voor openheid is een van de belangrijkste stappen om de persoonlijke en collectieve kwaliteit van openheid tot leven te wekken. Gezien vanuit het geheel van de groep is het belangrijk dat alles wat er op een gegeven moment en binnen een gegeven kader in de groep leeft gerepresenteerd wordt.

Belangrijk voor de deelnemers is om er niet 'programma' van te maken, van wat je gaat vertellen in de groep, maar steeds te kijken of iets zich als het ware in jezelf aandient om gezegd te worden. Om te kijken of het op dat moment een kwaliteit van levendigheid heeft, of het je interesse heeft. Scott Peck, die veel over Community Building geschreven heeft gebruikte hiervoor de aanbeveling '*speak when moved*', spreek alleen als je je bewogen voelt om te spreken.

Over het algemeen zal het gemakkelijker zijn voor de deelnemers om te spreken over die aspecten van zichzelf, die ze kunnen accepteren, die deel uitmaken van hun identiteit, en moeilijker om te spreken over aspecten van zichzelf waarover zij een negatief oordeel hebben. Toch kan het juist belangrijk zijn om over die laatste zaken ook te spreken. Zoals gezegd voelt dit vaak als een risico; immers als je al oordelen hebt over jezelf ben je geneigd ook oordelen van anderen te verwachten. In de praktijk blijkt vaak dat deze verwachtingen weinig met de realiteit te maken hebben.

Naarmate de dialoog vordert zal de dialoogruimte door de deelnemers steeds mee als een 'vrije ruimte' worden ervaren, een ruimte waarin open

en vrijmoedig spreken steeds gemakkelijker wordt. Dit wordt sterker zo ervaren narmate de groeps kwaliteit van openheid meer aanwezig is.

## **Open Luisteren**

Open luisteren is die luisterhouding, waarbij je je open toewendt naar de ander, nieuwsgierig om de ander te leren kennen in zijn anders zijn, in zijn eigenheid. Je ziet er vanaf de ander te willen inpassen in de categorieën van wat je al bekend is. De Joodse filosoof Martin Buber noemde deze verhouding de 'ik-jij'-verhouding, die hij plaatste tegenover de 'ik-het'-verhouding. Bij het ik-jij gaat het om de ontmoeting met de ander als unieke persoon en dat is pas een echte ontmoeting. In het ik-het daarentegen is er altijd sprake van enige afstand tot de ander, een zekere mate van objectivering. We zien de ander bijvoorbeeld als man of vrouw, wel of niet succesvol, wel of niet nuttig voor mijn netwerk, enzovoort. Deze afstandelijkheid en objectivering staat een echte ontmoeting in de weg. Bij een meer afstandelijke en objectiverende luisterhouding kijk je als het ware vanuit het verleden naar iemand anders. Alle ervaringen die je in het verleden hebt opgedaan vormen de bril, waardoor je kijkt en inschat wat de waarde van iemand anders voor jou zou kunnen zijn. Dit kun je een gesloten luisterhouding noemen. Een ander voorbeeld van een gesloten luisterhouding is 'kritisch luisteren', waarbij je datgene wat de ander zegt afmeet bijvoorbeeld aan de vraag of het consistent of logisch is wat hij zegt. Op andere plekken kunnen zulke 'gesloten luisterhoudingen' hun waarde hebben, maar de dialoog is in het algemeen meer gebaat bij een open luisterhouding.

Een voorbeeld van een meer open luisterhouding is 'empatisch luisteren' waarbij je probeert te verplaatsen in de situatie en de beleving van de ander om zo als het ware na te kunnen voelen wat de ander ervaart. Open luisteren heeft niet alleen betrekking op het luisteren naar de ander maar ook op het luisteren naar jezelf. De uitdaging is hier om open en onbevooroordeeld waar te nemen wat er in je leeft en daarbij te blijven zonder het te gaan verklaren of analyseren.

Tenslotte is het ook mogelijk open te luisteren naar een groter geheel, bijvoorbeeld naar de dialooggroep. Je stelt je dan open voor de sfeer, de bewegingen, de kwaliteiten die in een groep of organisatie leven en die naar buiten gebracht worden via de leden van die groep of organisatie of via gebeurtenissen, die zich er afspelen.

Open luisteren is niet alleen luisteren naar de woorden, maar ook luisteren naar wat er niet gezegd wordt, naar de stilte tussen de woorden. Het is niet alleen luisteren naar het verhaal over wat er is en wat er was, maar ook luisteren naar het potentieel dat zich nog verborgen houdt, naar de toekomst die mogelijk is.

Net als bij open spreken zijn er ook bij open luisteren allerlei belemmeringen voor zo'n open houding. Het zijn in principe dezelfde soort belemmeringen, deels mentaal van aard, deels emotioneel van aard en vaak verbonden met onze identiteit. Open luisteren is een intentie en het zal lang niet altijd lukken om het te doen. Dat is niet erg. Het is belangrijk te onderzoeken wat er gebeurt als het je niet lukt open te luisteren naar iemand anders, naar jezelf of naar een groter geheel. Vaak zul je merken dat je oordelen je in de weg zitten of je emotionele behoeften. Als je daar meer helderheid over krijgt leidt dat een verdieping in de dialoog. Ook langs deze weg kan de persoonlijke en groepskwaliteit van openheid meer aanwezig worden.

### **Intentie / Bedoeling**

Het derde element dat van belang is in de dialoog is het element intentie of bedoeling. Dialogen worden gevoerd met alle mogelijke soorten intenties en dat is op zich prima. Het is van belang dát er intenties zijn om de dialoog te voeren en dat er open gesproken wordt over die intenties.

De intenties om een dialoog te voeren kunnen bijvoorbeeld liggen op het vlak van persoonlijke of professionele verdieping van de deelnemers, het verbeteren van de communicatie tussen de deelnemers, het samenwerken aan een project, het ontwikkelen van een strategie, veranderings- en verbeteringstrajecten of gewoon omdat mensen ervan houden om met elkaar in een open gesprek te zijn. Soms is er een combinatie van verschillende intenties aan de orde. De intenties zeggen iets over de betrokkenheid van de deelnemers bij de dialoog en bij wat er in de dialoog aan de orde komt. Kenmerkend voor een dialoog is dat er gesproken wordt vanuit levende betrokkenheid bij het onderwerp van de dialoog. Dat kan heel goed een inhoudelijk thema zijn, maar het is nooit een agenda die moet worden afgewerkt. Voor het afwerken van een agenda is een dialoog niet zo'n goed middel.

Zonder heldere intentie is de betrokkenheid wankel en is het risico groot dat deelnemers gaan afhaken als het ze niet bevalt. Intenties geven de mogelijkheid om te sturen in een dialoog, ze geven een houvast, een referentiekader in een proces dat verder open en soms onzeker is.

Intenties geven een mogelijkheid om te toetsen of we nog op de goede weg zijn met elkaar.

Intenties kunnen aan verandering onderhevig zijn. Dat is een natuurlijk proces en daar is niets op tegen. Belangrijk is erover te blijven communiceren.

Intenties van groepsleden hoeven niet altijd helemaal samen te vallen. zelfs in dit opzicht is er een zekere ruimte voor verschillen. Maar het is

noodzakelijk dat er ook gedeelde intenties zijn, die van werkelijk belang zijn voor de groepsleden. Zonder zulke gedeelde intenties is er geen basis om een dialoog te voeren met elkaar. Daarom is het zaak in het begin van een dialooggroep uitvoerig aandacht te besteden aan het thema intenties. Daarbij zijn in ieder geval twee zaken aan de orde. In de eerste plaats zijn dat de intenties met betrekking tot het 'waartoe?' van deze groep: waartoe willen we een dialoog voeren? Wat beogen we ermee? Je zou dit het resultaatgerichte aspect van de intentie kunnen noemen. In een dialooggroep is het belangrijk is dat er een combinatie is van helderheid met betrekking tot het 'waartoe' enerzijds en anderzijds ruimte en openheid voor de groep om daarin zelf zijn eigen weg te vinden. In de tweede plaats hebben de intenties betrekking op het 'hoe?' van deze dialooggroep. Dat zijn de intenties aangaande het dialoogproces. Hoe vaak komen we bij elkaar? Hoe structureren onze bijeenkomsten? Hoe willen we omgaan met het leiderschap in deze groep? Hoe willen we met elkaar spreken en naar elkaar luisteren? Hoe willen we met verschillen omgaan? Welke hulpmiddelen willen we gebruiken? Hoe is de verhouding tussen proces en resultaat? Enzovoort.

Het is waarschijnlijk ten overvloede te zeggen dat intenties niet kunnen worden opgelegd. Soms worden deelnemers uitgenodigd voor een dialoog, en zegt de uitnodigende partij erbij wat zijn intenties zijn voor de dialoog. Dat is prima, hoewel niet zonder risico. Want daarmee ben je niet klaar met de intenties. De dialoogbegeleider zal evengoed het onderwerp 'intenties' aan de orde moeten stellen in het begin van de dialooggroep. Alleen dan kan worden vastgesteld of de intenties werkelijk gedeeld worden door de groep en zo een draagvlak vormen voor het proces van de groep. Het risico is dat er in zo'n situatie te gemakkelijk 'ja' wordt gezegd tegen de intentie van de uitnodigende partij. Meestal is het in een later stadium alsnog nodig terug te komen op het gesprek over intenties. Als er tenminste een later stadium volgt.

Groepen zonder heldere intenties kunnen soms ook snel uiteenvallen. Niet alle groepen zullen een resultaatgerichte intentie hebben. Sommige dialooggroepen komen bij elkaar uit liefde voor de dialoog. Maar in de praktijk hebben meer dan 90% van de dialooggroepen wel resultaatgerichte intenties, op welk vlak dan ook. Helderheid over die intenties komt de kwaliteit ten goede.

100% van de dialooggroepen hebben procesintenties en ook daarbij is openheid en helderheid erover van groot belang.

## **Geloof / Vertrouwen.**

De dialoog kan tot volledige ontplooiing komen als die gedragen wordt door het geloof van de deelnemers dat de dialoog een betrouwbare weg is om te gaan en dat een oprechte dialoog altijd zal leiden tot waardevolle resultaten. Geloof / vertrouwen helpt om trouw te blijven aan het proces, ook als dat moeilijk is, als er stagnatie of belemmeringen optreden. Vertrouwen in het proces betekent ook dat je erin gelooft dat het proces tot waardevolle resultaten zal leiden, ook al weet je nog niet hoe die eruit zullen zien en hoe je ze kunt bereiken.

Het geloof in de dialoog omvat ook de overtuiging, dat er win-win uitkomsten bereikt kunnen worden, waarbij zowel de individuele deelnemers als het geheel winnen. Voor veel van ons druist dat in tegen de (vaak onbewuste) overtuigingen, die heel veel mensen met zich meedragen, dat er een spanningsveld is tussen het individuele belang en het collectieve belang en dat waar het een wint het ander zal verliezen.. Dit zijn overtuigingen die velen van ons in hun vroege jeugd hebben opgedaan, bijvoorbeeld als ze de ervaring hadden dat ze als kind niet serieus werden genomen, omdat de ouders of het gezin andere eisen stelden.

De overtuiging dat er een spanningsveld is tussen individu en collectief en dat waar de een wint de ander moet verliezen heeft vorm aangenomen in culturen en subculturen die ofwel het collectieve belang verdedigen tegen het individuele of andersom. De verzuilde cultuur, die in Nederland dominant was tot de jaren '60 van de vorige eeuw is een voorbeeld van een cultuur waarin het collectieve belang van de eigen groep prioriteit had boven het individuele belang van de afzonderlijke groepsleden. Denk ook aan gesloten geloofsgemeenschappen en bedrijfsculturen en aan diverse varianten van jeugdcultuur. Het individu wordt geacht zich aan te passen en de beloning is erbij te mogen horen. Het is een interessante vraag in hoeverre dat in onze tijd ook geldt voor immigrantenculturen in ons land.

Daar tegenover staat dat in onze tijd de dominante cultuur in ons land er een is van persoonlijke vrijheid en zelfontplooiing, waarbij de belangen van het individu tot elke prijs beschermd worden tegen de druk van de gemeenschap.

Soms komen meer collectief georiënteerde en meer individueel georiënteerde cultuurkenmerken naast elkaar voor. Dan worden bijvoorbeeld ten opzichte van de leden van de eigen groep collectieve normen gehanteerd, terwijl ten opzichte van buitenstaanders de individuele vrijheid wordt verdedigd. Denk aan jongerenculturen.



Hoe dan ook, de onderliggende overtuiging is – bewust dan wel onbewust – dat collectieve en individuele belangen strijdig zijn met elkaar, en dat waar de een wint de ander verliest.

De onderliggende overtuiging van de dialoogbenadering is dat de echte winst daar gevonden wordt, waar beide winnen. En omgekeerd, dat als een van de twee verliest, de ander ook automatisch verliest.

Zolang dit echter alleen een rationele overtuiging is zal die het keer op keer moeten afleggen tegen de veel sterkere irrationele en in onze cultuur ingebakken overtuiging, dat winst voor de een verlies voor de ander betekent. Deze overtuiging is daarom een van de aannames, die in een dialooggroep onderzocht moeten worden. Dit onderzoek houdt in dat de deelnemers op een open manier naar hun overtuigingen in dit verband kijken, dat ze onderzoeken waardoor deze overtuigingen geactiveerd worden, wat de bron van deze overtuigingen is, wat het waarheidsgehalte ervan is, wat hun investering erin is, en wat er verder met deze overtuigingen samenhangt. Op deze manier, door op een open en respectvolle manier je eigen overtuigingen te onderzoeken, kun je erachter komen wat ze zijn. Je ontdekt dan in je eigen ervaring, dat het aannames zijn, denkvormen, vaak met een emotionele lading, die niet noodzakelijk overeenstemmen met de realiteit.. Zowel de individuele geest, als de groepsgeest reageren op zo'n onderzoek door een wijder perspectief te ontwikkelen op het veld van mogelijkheden. Anders gezegd: er komt een kwaliteit van openheid naar boven voor wat er nog meer mogelijk is dan je gedacht had. Deze openheid is de openheid die de voedingsbodem vormt voor wat de dialoog kan opleveren. Als je de realiteit gaat waarnemen vanuit het perspectief van deze kwaliteit van openheid zul je die anders gaan ervaren, dan wanneer je de realiteit ervaart vanuit beperkende overtuigingen. Je gaat dan zelf ervaren dat op een essentieel niveau de ontplooiing van het individu en de ontplooiing van het geheel elkaar versterken en niet elkaar in de weg staan.

In het begin van een dialooggroep en voor beginnende dialoogbegeleiders is de gedachte dat individuele ontwikkeling en collectieve ontwikkeling elkaar versterken en niet tegenwerken een waardevolle hypothese. Er is een open geest voor nodig om vanuit deze hypothese naar de eigen ervaringen en de ervaringen in de dialooggroep te kunnen kijken. Dat biedt de kans om ervaringen op te doen dat individuele en collectieve ontwikkeling elkaar inderdaad versterken. Maar in deze fase zullen oude conditioneringen, die ervan uitgaan dat individuele en collectieve ontwikkeling met elkaar in strijd kunnen zijn nog regelmatig de kop opsteken. Door alle gedachten hieromtrent te zien en te onderzoeken duikt de kwaliteit van openheid op als een persoonlijke kwaliteit en ook als een groepskwaliteit. Er groeit geleidelijk een rustig vertrouwen dat de

weg van de dialoog een betrouwbare en begaanbare weg is en een vast geloof dat het gaan van die weg waardevolle resultaten zal opleveren. De openheid komt dan niet meer voort vanuit een open geest maar vanuit de kern van wie je bent. Die kernkwaliteit van openheid wordt dan zichtbaar in een open geest en een open hart.