

De dialoog als kritische succesfactor bij een lerende politiepraktijk

Ben Roelvink,
directeur/adviseur
IJsselconsult, ben.
roelvink@ijsselcon-
sult.com

Drs. Leen Quist
MC, Facilitator
Blauw Vakman-
schap / Netwerk
teamontwikkeling,
leen.quist@politie.
nl.

Het voeren van een oordeelsvrije dialoog is in de lerende politieorganisatie steeds een belangrijk ingrediënt. Maar daar zit tevens de lastigheid. Vanuit onze visie en ervaring weten we ons mede uitgedaagd om het werken op basis van een dialoog een duw in de goede richting te geven. Hiertoe schuiven we drie modellen in elkaar die inzicht en handvatten bieden om structureel ondersteunend te zijn bij het voeren van de dialoog, en bespreken we de essentiële elementen ervan. Tot slot vatten we het geheel samen in een aantal spelregels die het voeren van een dialoog effectiever en bevredigender kunnen maken.

De lerende politieorganisatie is niet meer weg te denken binnen de dagelijkse politiepraktijk. Dat blijkt bijvoorbeeld uit initiatieven die gericht zijn op de ontwikkeling van professionele ruimte, zelfsturende teams, het reflecteren op de eigen politiepraktijk, werken vanuit gedeelde waarden en Blauw Vakmanschap (Nap, 2012; Landman e.a., 2015).

Politiemensen werken en ontmoeten elkaar in teams. Teams ontwikkelen zich, net als de teamleden en dat vraagt om een communicatie die die ontwikkelingen met elkaar verbindt en ondersteunt. De visie op teamontwikkeling van Tuckman (1965), de mentale ontwikkeling van medewerkers (Roelvink, 2008) en de vier gespreksvelden op basis van Isaacs (1999) bieden elk voor zich, maar vooral in samenhang met elkaar, daarvoor aanknopingspunten. Die samenhang is in figuur 1 weergegeven.

Teamontwikkeling volgens Tuckman

Tuckman geeft inzicht in de ontwikkeling van een team in de tijd. Hij onderscheidt daarin vier fasen. Het doorlopen van alle fasen is noodzakelijk om als team uit te groeien tot een optimaal functionerende groep. De ontwikkeling start met de fase van *Forming*; het ontstaan van de groep. De

teamleden zijn aan het aftasten, men ervaart weinig veiligheid en stelt zich afhankelijk op van de leidinggevende.

Daarna komt de fase van *Storming*. Groepsleden willen in toenemende mate de eigen individualiteit tot uitdrukking brengen en onderling wantrouwen kan de kop opsteken. Het betreft een fase die onvermijdelijk met conflicten gepaard gaat. Deze conflicten blijken essentieel te zijn voor een uiteindelijk goed functionerend team.

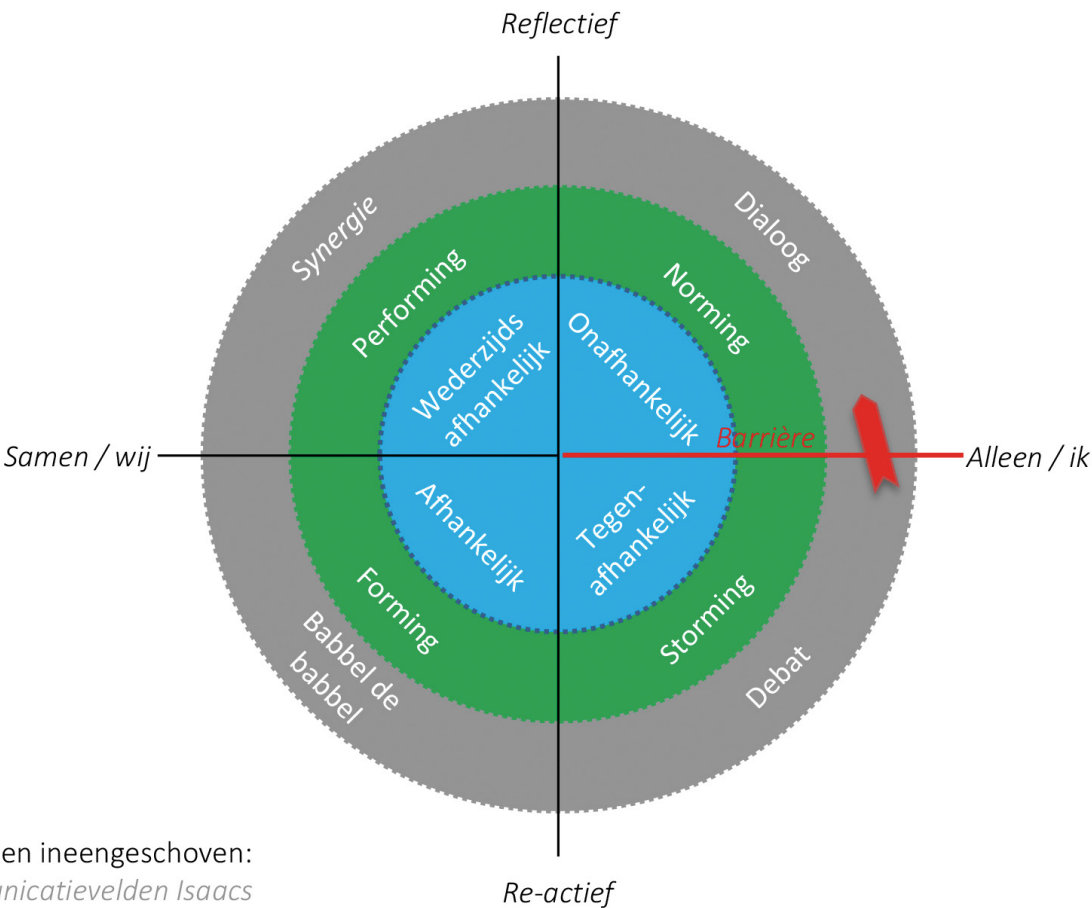
Vervolgens wordt in de fase van *Norming* de diversiteit aan individuele eigenschappen geaccepteerd, regels voor een goede samenwerking opgesteld en afspraken gemaakt. In de fase van *Performing* ten slotte komt het team tot hoogwaardig presteren en kan het de vruchten plukken van de eerste fasen, mits deze goed zijn doorlopen.

Veel teams doorlopen deze cyclus niet en blijven halverwege steken. Ze ontwikkelen dan normen en afspraken die contraproductief zijn. Ook kan het zijn dat de teamleider te strak blijft sturen of te weinig tijd neemt voor het groepsproces. De groep ontwikkelt zich dan niet tot een hecht en efficiënt team. Dit kan worden voorkomen als de teamleider op een goede manier, met tijd en aandacht de verschillende stadia achtereenvolgens bewust doorloopt. Een team zal nooit goed presteren zolang de leden geen conflicten hebben doorgewerkt en geen expliciet gemaakte, gezamenlijke (gedrags)normen en waarden delen.

De vier gespreksvelden van Isaacs

Isaacs (1999) onderscheidt vier communicatievelden. In het eerste veld (*Babel de babel*) kenmerkt de communicatie zich door een vriendelijke en risicoloze wijze van gedachtewisseling. Beleefdheid is de norm, de lieve vrede moet worden bewaard. Deelnemers zorgen ervoor dat de sfeer aangenaam is en men voegt zich naar de heersende cultuur. Als dat niet meer voldoet omdat er teveel moet worden onderdrukt, de cultuur en de ongeschreven regels te beklemmend zijn en de vriendelijkheid als onecht wordt

» *In een dialoog doe je ook zelf mee, hij kan niet afstandelijk zijn*



De 3 modellen ineengeschoven:
- Communicatievelden Isaacs
- Teamontwikkeling Tuckman
- Mentale ontwikkelingsfasen

Figuur 1

ervaren, is het tijd voor een overstap naar het tweede veld. Om dat te kunnen moet men stelling nemen, zich losmaken uit de groep, het conflict aangaan en dat vraagt moed. Je gaat (*Re-actief*) van *Samen / wij* naar *Alleen / ik*. Dit is vergelijkbaar met de overgang van *Forming* naar *Storming*. In het tweede veld (*Debat*) sta je alleen of kun je alleen komen te staan. Tegenstellingen worden zichtbaar, men wordt kwetsbaar. Men heeft overtuigingskracht nodig om met tegenspraak te komen. De situatie in de groep kan instabiel worden. Emoties kunnen een rol gaan spelen met als gevolg dat men alleen nog luistert om nieuwe (tegen) argumenten te bedenken. Er is aanval en verdediging, actie en reactie, en dat beperkt de mogelijkheden om vrij te denken. Om vanuit deze fase naar de volgende te komen is het belangrijk de verbinding te zoeken, het oordeel uit te stellen, tijd te nemen en van *Re-ageren* naar *Reflecteren* over te stappen.

Dialoog en Synergie

Het derde veld (*Dialog*) vraagt om tijd en ruimte om na te denken over waar het eigenlijk ook al weer om was begonnen en welke waarden en principes er toe doen. Hier worden belangen, wensen en overtuigingen in vrijheid onderzocht en opnieuw geïnterpreteerd door de verschillende werkelijkheden naast elkaar te leggen en te toetsen. Cruciaal is dus een onderzoekende houding, het loslaten van beheersing van het gesprek, het toelaten dat anderen ook sturen op het gesprek en het toelaten van twijfel en verwarring (Landman e.a., 2015). Dit vraagt om het opschorten van het eigen oordeel en het waarnemen zonder (te) snel te reageren, er in vast te bijten of te verwerpen. Je gaat van *Re-actief* naar *Reflectief*. Dan kan de dialoog ontstaan, een echt wederzijdse constructieve communicatie met hoor en wederhoor, het samen de eerste stappen zetten naar oplossingen of conclusies (Verhoeven, 2015). Voor een dialoog is geen script, het gaat om een goed

gebruik van (aan te leren) vaardigheden. In een dialoog doe je ook zelf mee, hij kan niet afstandelijk zijn. Daarvoor is verbinding nodig, echt contact, een echte ontmoeting. In het vierde veld (*Synergie*) ontwikkelt zich nieuw denken. Daar waar het bij het onderzoeken nog gaat om oude gedachten, vaste patronen en onbewuste reacties, ontwikkelen zich hier nieuwe ideeën met een sterk samenbindende werking. Je kunt dan met elkaar in een flow

Als het in een overleg spannend wordt en de emoties een steeds grotere rol gaan spelen dan kan dat leiden tot verharding van de standpunten en een onbevredigend verloop. In tekstkaders een drietal praktijkvoorbeelden hoe de barrière naar de dialoog kon worden geslecht.

Praktijkvoorbeeld 1

Bij de vorming van de NP werden twee groepen hondengeleiders samengevoegd tot één team. Al snel werd duidelijk dat de werkmethoden, waar ze vanuit de historie de voorkeur aan gaven, nogal verschilden. Er ontstond competitie en rivaliteit. Beide groepen groeven zich in en waren vooral bezig met het overtuigen van elkaar. De leidinggevende en ook diverse teamleden gaven aan dat het niet effectief en ook niet prettig was om op deze wijze te vervolgen. Ze besloten met het team ‘de hei’ op te gaan. Daar namen ze de rust en de tijd om naar elkaar te luisteren. Er werd bij aanvang stilgestaan bij de wederzijdse afhankelijkheid die er is om je gezien te weten en om elkaars verhalen te horen. Daardoor ervoeren dat ieders kijk op de werkelijkheid werd gerespecteerd, er op werd doorgevraagd en oordelen werden opgeschort. Vanuit de dialoog ontstond een ontspannen basis om met elkaar werkafspraken te maken en constructief verder te gaan.



komen, het gevoel dat ontstaat als je echt naar de werkelijkheid kunt kijken met ‘nieuwe’ ogen en een frisse blik.

Wat waargenomen wordt staat dan nog los van de waarnemer, want het is volledig nieuw en biedt nieuwe wegen en oplossingen voor de uitdagingen waar men voor staat. Zoals Scharmer (2009) dat noemt, begint men zich het nieuwe voor te stellen vanuit de toekomst die doorschemert en manifest wil worden. Er ontstaat een visie en intentie om het anders, creatief, aan te pakken. Dat geeft energie om wat zich zo aandient ook uit te proberen. Als groepen zo gaan werken, dan ontwikkelt zich een sociaal veld dat verschilt van het hun bekende. Als zich dat aan het voltrekken is, zien we een verschuiving in de kwaliteit van denken, spreken, wederzijdse afhankelijkheid en collectief handelen.

Mentale ontwikkelingsfasen

Om tot een effectieve dialoog te komen is het van belang dat er rust zit in de communicatie. Dat eenieder zich gezien weet. Dat oordelen worden opgeschort, dat er naar elkaar wordt geluisterd en dat er belangstellend wordt doorgevraagd. Dit klinkt logisch en lijkt ook helemaal

niet zo moeilijk. De praktijk is echter weerbarstig en dikwijls minder bevredigend. In figuur 1 zien we dat de dialoog gekoppeld zit aan de fase van mentale *onafhankelijkheid*. Deze fase wordt door Covey (2011) een verworvenheid genoemd. Door je best er voor te doen, kun je het je in de loop van de tijd in toenemende mate eigen maken, net als het leren bespelen van een muziekinstrument.

Voorafgaand aan de fase van onafhankelijkheid herkennen we de fases die ons allemaal in meer of mindere mate vertrouwd zijn. Ongeacht onze achtergrond en opleidingsniveau. Het zijn de fases van *afhankelijkheid* en *tegenafhankelijkheid*. De overeenkomst is dat we vanuit deze fases re-actief communiceren. We re-ageren op dat wat er gebeurt of wat er gezegd wordt. We zitten op dat moment met onze respons aan het lijntje van iets dat ons triggert. In de fase van afhankelijkheid zijn we vooral erg aardig tegen onze omgeving. Dit komt voornamelijk voort uit onzekerheid en angst. We weten ons kwetsbaar. Er zit weinig diepgang in het overleg. We nemen geen risico, conformeren ons aan onze omgeving en gaan botsingen uit de weg. Het ‘babbelde babbel’-gehalte is dan ook vrij hoog. Voor een goede dialoog helpt deze fase ons niet verder. Je ziet hier duidelijk de parallel met Tuckman’s Forming-fase en het veld links-onder van Isaacs.

Na de fase van afhankelijkheid komt de fase van tegenafhankelijkheid. In deze fase wordt de emotie juist uitgedrukt in plaats van onderdrukt. Verbaal of non-verbaal wordt uiting gegeven aan irritatie en verongelijkheid. Dit gaat doorgaans gepaard met oordelen over iets of iemand. Voor een discussie of debat kunnen dit prima drijfveren zijn. Maar bij een dialoog is het juist belangrijk dat het oordeel wordt opgeschort. Dat de verschillende werkelijkheden naast elkaar mogen bestaan. Dat het verschil er mag zijn. We zien hier de parallel met Tuckman’s Storming-fase en het veld rechtsonder van Isaacs.

» *De deelnemers moeten zich veilig voelen bij het benoemen van hun eigen werkelijkheid*



Spelregels

In een geslaagde dialoog voelen de deelnemers zich veilig om hun eigen werkelijkheid te benoemen. De diversiteit komt op tafel. Het goede gesprek vindt vanuit een oprechte belangstelling plaats. Vanuit een dialoog kan een groep tot overeenstemming komen. Tot een leerresultaat. Tot bijstelling van een bestaande cultuur. Tot het ontwikkelen van gezamenlijk gedragen normatiek.

Het is belangrijk dat de deelnemers zich realiseren dat voor een goede dialoog men van elkaar afhankelijk is. Dat, als sommige mensen zich te veel vanuit de tegenafhankelijkheid blijven opstellen, er geen dialoog mogelijk is. In die zin heeft ieder individu in het proces richting een dialoog veel macht. Die invloed kan positief en negatief worden aangewend. Het is onze ervaring dat lang niet iedereen zich hier bewust van is. Bij het toewerken naar een dialoog is het dan ook van belang om aan de voorkant een paar spelregels met elkaar door te nemen en hier afspraken over te maken.

Zie ook het kader met 'spelregels' op pagina 33.

Van rechtsonder naar rechtsboven; geen sinecure

Veel teams blijven in de twee onderste kwadranten van figuur 1 steken, terwijl de uitdaging is om de barrière naar rechtsboven te nemen. Dit kan door in de fase van Storming expliciet te reflecteren op het proces, productieve (gedrags)-afspraken te maken en normen met elkaar vast te stellen. Het is belangrijk hier de tijd voor te nemen en erop te vertrouwen dat die ontwikkeling ook tot stand komt. Immers, Storming is er niet voor niets. Het duidt op aanwezige sympathieën en antipathieën en op energie en motivatie om te bewegen. Het is echter nog zoeken naar richting en balans.

Dat vraagt er ook om dat de teamleden en de leiding zich bewust worden dat tegenafhankelijk gedrag leidt tot ingraven, terwijl het zich verplaatsen in een ander juist ruimte kan geven. Het debat is overigens ook een manier om te ervaren dat het niet leidt tot ontwikkeling en samenwerking. Dialoog doet dat wel. Het verschil in gevoel tussen strijden in een debat en deelnemen aan een dialoog, is een van de drijfveren om de barrière te kunnen slechten. Dialoog geeft ruimte, energie en vertrouwen.

Verantwoordelijkheid nemen

Om de dialoog mee te kunnen creëren en erop te sturen, is de eigen mentale ontwikkeling cruciaal. Aan de onderkant van de figuur kun je nog re-actief zijn. Afhankelijk en tegenafhankelijk gedrag kan het gevoel geven van onafhankelijkheid door de afwezigheid van verantwoordelijkheid. Echte onafhankelijkheid, nodig voor een dialoog, ontstaat mede door het nemen van verantwoordelijkheid. Daar moet de ontwikkeling dan ook op worden gericht.

Dat lukt door de condities te creëren waarin dat kan. Dat begint ermee dat men vanuit een wil om te leren ook in toenemende mate verantwoordelijkheid neemt voor eigen falen en frustratie. Het helpt als ieder voor zich en de sfeer als geheel minder normatief zijn. Fouten maken mag,

Praktijkvoorbeeld 2

Een team van de zedenpolitie met 25 rechercheurs had zijn eigen mores. Van doelmatigheid was nauwelijks sprake en eenieder had zijn eigen opvatting over kwaliteit. Er was geen kritische houding naar elkaar en afwijkende standpunten werden gesmoord door sterk informeel leiderschap en een gesloten cultuur. Kritiek werd roddelen, het babbeld-de-babbelgehalte was zeer hoog. Diverse leidinggevenden liepen er op stuk, maar ook de professionals die zich wilden ontwikkelen. Om de barrière te slechten zijn we in kleinere groepen met elkaar in gesprek gekomen. Toen kwam naar voren dat men zich al geruime tijd 'verwaarloosd' wist en zijn eigen weg is gegaan. In de kleinere setting was ruimte om ook stil te staan bij de individuele betekenisvolle verhalen. Vanuit deze ontmoeting ontstond het gesprek over kwaliteit en doelmatigheid van het werk. Het team besloot verantwoordelijkheden voor het werk meer te delen, waardoor de brigadiers beter in positie zouden komen. De wederzijdse afhankelijkheid werd zo versterkt. Bovendien werd vanuit het team zelf een ambitie ontwikkeld alsmede de normen die daarbij hoorden. Zo kon het team de ondoelmatige en ook onbevredigende babbeld-de-babbelfase achter zich laten, waardoor er tevens ruimte kwam voor hun ontwikkeling als professional.

andere standpunten innemen mag, etc. Daarbij past ook dat 'wat is' er mag zijn. Bij minder normatief zijn past ook dat de vrije ruimte om te reageren op 'wat is of gebeurt' groter wordt. Mentale onafhankelijkheid houdt in dat men de realiteit accepteert en in staat is zelfsturend een antwoord te geven op wat op dat moment aan de orde is. Men blijft dicht bij zichzelf, kan grenzen stellen, kan oordelen uitstellen en blijft niet hangen in emoties of beperkende overtuigingen.

Loskomen van beelden

Om de barrière te slechten en de dialoog kans te geven is bewustzijn van en aandacht voor mentale beelden belangrijk. Beelden zijn generalisaties die de werkelijkheid overdrijven en vereenvoudigen. Mentale beelden kunnen er bijvoorbeeld bestaan over het management, over bepaalde collega's en over andere afdelingen. Zij zorgen ervoor dat je elkaar niet meer hoeft te begrijpen. Oprechte interesse en het verplaatsen in elkaar maken plaats voor een oordeel, een etiket. De 'ander' wordt gereduceerd tot een simpel beeld dat de communicatie sterk kan beïnvloeden.

Een gevolg is dat je steeds minder in staat bent om het gedrag van iemand én de persoon zelf, van elkaar te onderscheiden. Gedrag en persoon verworden tot één beeld en dat compliceert de communicatie. Feedback geven op gedrag wordt lastig, want dat wordt dan al snel persoonlijk opgevat. Het onderscheiden van gedrag en persoon is een belangrijke vaardigheid om ongecompliceerd en bevredigend met elkaar tot een dialoog te komen.

Praktijkvoorbeeld 3

Hier betrof het een Regionaal Service Centrum. De functie van supervisor was een gewilde combinatie van coaching en inhoudelijk servicegericht werken. Bij de vorming van de NP verviel deze functie en de medewerkers moesten zich beperken tot het werken achter de telefoon. Dat voelde als verarming en vervolgens als verlies, onmacht en onzekerheid. Het gevoel van slachtofferschap leidde tot een sfeer waarin het niet mogelijk was om onafhankelijk naar kansen te kijken. De oordelen over de organisatie waren niet van de lucht. Ruimte ontstond door tijd en aandacht te geven aan reflectie, zowel over zichzelf, als het team, als de organisatie. De nadruk werd gelegd op ontwikkeling van onafhankelijkheid en acceptatie van de realiteit. Zowel zakelijk als gevoelsmatig. Tevens ontwikkelde zich in het team de norm om kritisch te zijn, verantwoordelijkheid te nemen voor een onderzoekende houding en daarbij anderen te betrekken vanuit de spelregels die horen bij de dialoog. Het binnenhouden van de primaire reactie was mogelijk omdat er het vertrouwen was dat de eigen inbreng altijd wel een plek kreeg. Groei naar onafhankelijkheid, samen normen ontwikkelen en de dialoog versterkten elkaar daarbij.

Rol van de leiding

Voorwaarde voor een succesvol verloop van elk proces in de richting van een geslaagde dialoog is dat de leiding (eventueel ondersteund door een externe coach) het goede voorbeeld geeft door én betrokken én mentaal onafhankelijk gedrag. Afhankelijk of tegenafhankelijk gedrag van de leiding zal re-actief en onvolwassen gedrag bij de teamleden oproepen. Daarnaast is het belangrijk dat de leiding de fase waarin het team zich bevindt herkent en gericht kan interveniëren om de dialoog te bevorderen.

Van eenmaal gevormde mentale beelden kom je echter niet zomaar af. Eerder zijn we juist steeds op zoek naar bevestiging van de beelden. Loskomen van die beelden kan door het contact aan te gaan en te investeren in de relatie. De ander zal zich als mens ontmoet en gezien weten.

Het doorbreken van ongewenste patronen en het investeren in de relatie kan vergemakkelijkt worden door te werken in kleine groepen waarbij de ontmoeting ook echt tot stand kan komen. Als teamlid word je dan meer uitgenodigd om ook in de schoenen van de ander te gaan staan. Het wordt eenvoudiger gedrag en persoon te onderscheiden, doordat je de ander meer ‘ziet’ in een persoonlijke relatie. Dit leidt tot minder wantrouwen, minder conflicten en minder behoefte tot het sec uitdrukken van de eigen individualiteit, zoals in de fase van Storming gebeurt. De behoefte om je tegenafhankelijk te gedragen, het conflict en het debat te zoeken wordt minder. Men gaat ervaren dat dialoog leidt tot ruimte, vertrouwen en bevredigende oplossingen.

Belang van de dialoog

Een dialoog leidt o.a. tot meer bekendheid met elkaar, cohesie, steun, groter zelfvertrouwen en erkenning. Het maakt dat teamleden voor elkaar meer als hulpbron kunnen fungeren. Bovendien kan de eigen weerbaarheid worden vergroot omdat dialoog reflectie op, en bewustzijn van het eigen denkproces stimuleert. Maar ook de weerbaarheid van het team wordt versterkt. Dialoog gaat over bejegening en verbinding. Weerbaarheid van de groep gaat ook om verbinding tussen de groepsleden en bejegening is een belangrijke graadmeter voor die verbinding (Smit, 2015). We kunnen ons goed vinden in het beeld dat de opgave van de politie bij uitstek een moerassige opgave is (Nap e.a., 2016:10). De dialoog helpt ons om ons tot die moerassigheid te verhouden, de moed erin te houden en de kans op goed politiewerk te vergroten.

Samenvatting

Bij alle drie de modellen hebben we gezien dat het cruciaal is om van rechtsonder naar rechtsboven in figuur 1 te komen. Dit proces gaat, zoals we hebben beschreven, met horten en stoten. Dit komt mede omdat het team hierbij afhankelijk is van de wil en de bereidheid tot leren van de individuele medewerkers. In de velden linksonder en rechtsonder vindt de sturing van het gedrag van individuele medewerkers doorgaans onbewust en door emoties plaats. Op zich is daar natuurlijk niets mis mee en het is alleszins menselijk, maar om te komen tot een bevredigende dialoog is dit niet echt handig en ondersteunend. Daarvoor is bewustzijn nodig. Het bewust sturen op reflectie, het actief luisteren en terughouden van oordelen. Het voeren van een structurele/echte dialoog loopt parallel met het inzetten van mentale onafhankelijkheid. Een te verwerven eigenschap die helpt om op het juiste moment je in te houden, je mond te houden. Maar ook om te kunnen schakelen in de communicatie. Door op het ene moment meer op inhoud je bijdrage

» *Bewust sturen op reflectie, actief luisteren en oordelen terughouden*



te leveren en op een ander moment te kunnen interveniëren op procedure- of interactieniveau. De dialoog krijgt kans. De verschillende werkelijkheden mogen er zijn. Of om het in termen van een bekend spelletje te benoemen: we gaan van 'Ik zie, ik zie wat jij niet ziet', naar 'Ik zie, ik zie nu ook wat jij ziet'. <<

Literatuur

- Covey, S.R. (2011) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Crown Business. Landman,
- W., Kouwenhoven, R.M., Brussen, M. (2015) *Spelen met weerbarstigheid*. Amsterdam: Reed Business.
- Nap, J. (2012). *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk*. Apeldoorn: Boom Lemma.
- Nap, J., Maas, H., Jas, J., Haan, E. de, Alvarez, C., Eeuwijk, B. (2016). *Blauw Vakmanschap laten werken, Door en voor (toekomstige) facilitators*. Apeldoorn: politieacademie.
- Roelvink, Ben (2008). Kritische succesfactoren bij het duurzaam verbeteren van medewerkerstevredenheid. *Het Tijdschrift voor de Politie*. 2008, jrg. 70, nr. 6, pp 12-16.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Smit, A. (2015). Weerbaarheid in vakmanschap, Inzichten uit vijf jaar wetenschappelijk onderzoek. *Het Tijdschrift voor de Politie*. 2015, jrg. 77, nr. 10, pp 28-34.
- Sprenger, C., Tankink, T., Blouw, H. de, Feenstra, E. (2015) *Blauw Vakmanschap aan het werk: eindrapportage*. Lectoraat Lerende Politieorganisatie. Apeldoorn: Politieacademie.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965, Volume 63, No. 6, pp. 384-399.
- Verhoeven, W. (2015). *De kunst van het vragen stellen*. Brugge: Die Keure.

Spelregels om te komen tot een effectieve en bevredigende dialoog:

1. Besef dat er een wederzijdse afhankelijkheid is om toe te werken naar een dialoog. Als iemand de groep domineert met bijvoorbeeld tegenafhankelijk gedrag, dan heeft dit onmiddellijk zijn effect op het resultaat.
2. Bezie het toewerken naar een dialoog als een leerproces. Daarin mag van alles fout gaan. Belangrijk is wel om tussentijds even een pas op de plaats te maken en aandacht te schenken aan het proces.
3. Spreek met elkaar aan de voorkant een aantal waarden af die je van belang vindt om tot een goede dialoog te komen. Spreek ook af dat je elkaar erop mag aanspreken als het misgaat (psychologisch contract). Vragen die je kunt stellen zijn: op welke manieren ben ik verbonden met dit onderwerp, waar raakt het me, wat willen we precies bereiken en hoe doen we het samen? (Smit, 2015). Het gaat dan niet alleen om het goede contact en het psychologische contract voorafgaande aan de dialoog, maar ook om de sturing die dat mogelijk maakt tijdens de dialoog.
4. Realiseer je dat er steeds twee lijnen zijn waarlangs je werkt. De ene lijn gaat over de inhoudelijke onderwerpen die je bespreekt (bijvoorbeeld praktijksituaties om met elkaar van te leren); en de andere lijn gaat over het leerproces van het bespreken van die situaties.
5. Ontwikkel een vragende houding. Stel vragen waardoor de ander zichzelf bevraagt en stel jezelf ook vragen en twijfel. Vraag om feedback.
6. Een dialoog is niet alleen praten, maar vooral ook waarnemen en actief luisteren. Heb aandacht voor de ander: zie, luister, voel en probeer te begrijpen wat de ander zegt. Gebruik wat je waarneemt voor de dialoog, om te onderzoeken wat de ander beweegt. Dialoog vraagt tijd en ruimte, zowel in fysieke zin als ook in je hoofd (onbevangenheid).
7. Beheers je eigen primaire reactie en creëer tijd om eventueel later je bijdrage te leveren. Vraag eerst dóór, zodat je (samen) tot een goede beeldvorming komt. Laat vragen tijdens de dialoog ontstaan door wat de ander zegt of door wat je waarneemt, niet omdat je je eigen verhaal of oordeel wilt vertellen. Accepteer inbreng en sturing van de ander.