



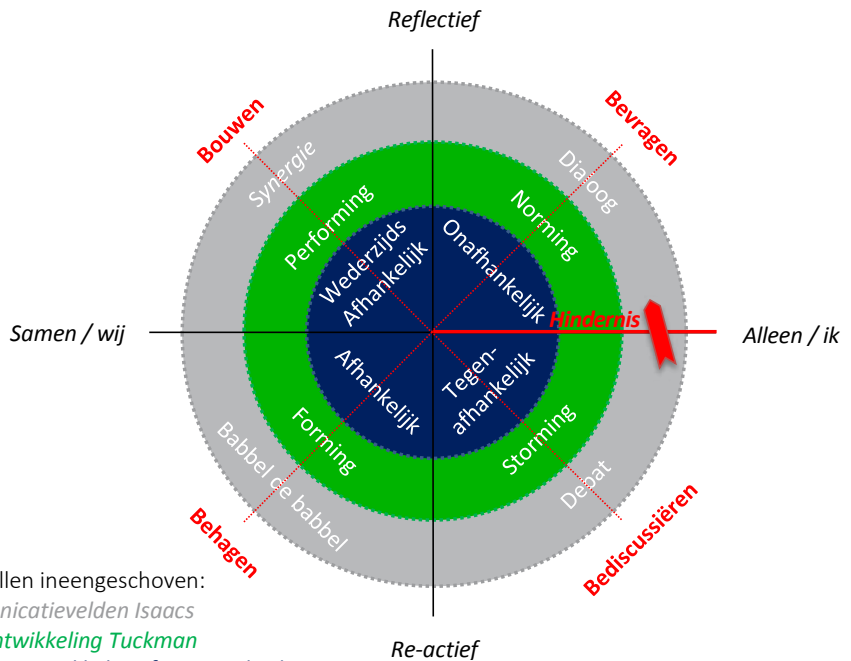
De dialoog als succesfactor voor een lerend team

Voor goed teamwork is de dialoog onontbeerlijk. Het team en zijn resultaten zijn er namelijk mee geholpen als de leden ervan zich gezien weten, hun talenten kunnen inzetten en met de gedeelde informatie tot nieuwe inzichten en breed gedragen resultaten kunnen komen. In een succesvol team vormt het geheel immers meer dan de som van de afzonderlijke leden en de dialoog ondersteunt dat. De dialoog geeft betekenis aan het team en binnen die betekenis kunnen de teamleden ten volle hun potentieel inzetten. De vraag waarop we met deze bijdrage een antwoord proberen te geven is: hoe komen we tot een goede dialoog?

AUTEURS: BEN ROELVINK & LEEN QUIST

De dialoog is geen doel op zich maar een middel om binnen een team te komen tot synergie (het team is meer dan de afzonderlijke delen), ervoor te zorgen dat eenieder zich gezien weet en zijn potentieel volledig in kan zetten, te komen tot betekenisverlening, en tot effectieve en bevredigende gesprekken. Samenwerken geeft energie. Je kunt tot een goede dialoog komen door afstand te nemen van je eigen gelijk, te onderzoeken en te bevragen, je oordeel uit te stellen, de controle over het gesprek los te laten en werkelijkheden naast elkaar te laten bestaan. Vanuit onze visie en ervaring weten we ons

uitgedaagd om het werken op basis van de dialoog een duw in de goede richting te geven. We zien in dat proces vier stappen die we duiden met de kernbegrippen behagen, bediscussiëren, bevragen en bouwen. In deze stappen zijn drie theorieën herkenbaar, die van Tuckman (1965) over teamontwikkeling, van Isaacs (1999) over de kunst van het gezamenlijk denken, en die van Roelvink (2017) over mentale ontwikkeling van medewerkers. We laten de samenhang van deze theorieën zien bij elke stap van dit 4B-model (Figuur 1) omdat inzicht in die samenhang leidt tot betere handvatten. Daarmee bouwt dit model



- 3 modellen ineengeschoven:
- *Communicatievelden Isaacs*
- *Teamontwikkeling Tuckman*
- *Mentale Ontwikkelingsfasen Roelvink*

Figuur 1. 4B-model

voort op een eerder artikel over het leren in de politiepraktijk (Roelvink, 2017). Tot slot vatten we het geheel samen in een aantal spelregels die het voeren van een dialoog effectiever en bevredigender kunnen maken.

1. Behagen

In dit kwadrant gaat het erom hoe je je gezamenlijk, met de bestaande cultuur als uitgangspunt, tot elkaar verhoudt. Isaacs (1999) beschrijft dat als vriendelijk en risicoloos. Beleefdheid is de norm, de lieve vrede moet worden bewaard in een aangename sfeer. De samenwerking moet immers nog gevormd worden. Tuckman (1965) noemt dat de fase van *forming*; het ontstaan van het team. De teamleden zijn aan het aftasten, men ervaart weinig veiligheid en stelt zich afhankelijk op van de leidinggevende. Men bevindt zich in de eerste fase van mentale ontwikkeling (Roelvink, 2017). Iedereen is vooral erg aardig tegen elkaar. Kritiek of opkomen voor zichzelf is niet aan de orde en groepsdruk wordt snel gevoeld. In deze fase wordt ingespeeld op de suggestie die van de communicatie van de ander uitgaat. De bron van deze drie invalshoe-

ken zijn belemmerende overtuigingen zoals: ik moet het perfect doen anders word ik misschien wel buitengesloten. Deze overtuiging leidt tot angst en onzekerheid. We zien in deze fase weinig diepgang in de gesprekken en veel risicomijdend en volgend gedrag.

Het gevolg hiervan is dat het potentieel aan talenten, ideeën en kwaliteiten niet wordt ingezet. Bovendien worden er veel gevoelens onderdrukt, worden na verloop van tijd de cultuur en de ongeschreven regels als beklemmend ervaren en de vriendelijkheid als onecht. Dit is voor de teamleden een onbevredigende situatie. Om een stap verder te komen is het belangrijk het belemmerende van de overtuigingen zichtbaar te maken. Dit vraagt om opkomen voor jezelf.

2. Bediscussiëren

Opkomen voor jezelf, je eigen overtuiging uitdragen, kritisch zijn, stelling nemen en loskomen van de groep, vraagt moed en strijd en gaat gepaard met vallen en opstaan. Tuckman noemt dit de fase van *storming*. Teamleden willen in toenemende mate de eigen individualiteit tot

uitdrukking brengen en onderling wantrouwen kan de kop opsteken. Het leidt onvermijdelijk tot conflicten, de teamleden discussiëren met elkaar. Tegenstellingen worden zichtbaar, er ontstaat debat of, zoals Isaacs (1999) het noemt: discussie en frictie. Je komt alleen te staan binnen een cultuur die een appèl op je doet om vrijblijvend en risicoloos te converseren.

Men heeft moed en overtuigingskracht nodig om met tegenspraak te komen. Emoties kunnen een rol gaan spelen met als gevolg dat je alleen nog luistert om nieuwe (tegen)argumenten te bedenken. Er is aanval en verdediging, actie en reactie, je verzet je en je raakt geïrriteerd. Dit wordt door Roelvink (2017) de fase van tegenafhankelijkheid genoemd. Er wordt reactief gecommuniceerd. Je zit op dat moment met je respons aan het lijntje van iets dat je triggert. In deze fase wordt de emotie uitgedrukt en niet onderdrukt. Verbaal of non-verbaal wordt uiting gegeven aan irritatie en verongelijkheid. Dit gaat doorgaans gepaard met oordelen over iets of iemand. Voor een debat kunnen dit prima drijfveren zijn maar een debat kent een winnaar en een verliezer, het gaat om gelijk willen krijgen, het is gefixeerd op de oplossing van een partij, over goed en fout en het leidt tot (energie)verlies.

Het ontwikkelen van een dialoog helpt je hieruit. Maar bij een dialoog is het belangrijk dat het oordeel wordt uitgesteld. Dat de verschillende werkelijkheden naast elkaar mogen bestaan. Om vanuit deze fase naar de volgende te komen is het belangrijk de verbinding te zoeken, tijd te nemen en van reageren naar reflecteren over te stappen. Dat kun je doen door te onderzoeken en te bevragen.

3. Bevragen

Om te kunnen bevragen, moet je eerst een belangrijke hindernis nemen: die van discussie naar dialoog en onderzoek (Isaacs, 1999). Dit is niet eenvoudig omdat je je tijdens het debat emotioneel ingraaft en strijdt voor het eigen gelijk. Om de dialoog een kans van slagen te geven moet je daarvan afstand nemen en het gelijk van de ander onderzoeken. Natuurlijk

doet het eigen gelijk er ook toe en daar moet je je juist op laten bevragen. Zo kun je individuele eigenschappen van elkaar ontdekken en daar samen regels voor een goede samenwerking over afspreken zoals Tuckman (1965) bedoeld in de fase van *norming*.

Je kunt zo onderzoeken naar waar het om was begonnen en welke waarden en principes ertoe doen. Belangen, wensen en overtuigingen worden in vrijheid onderzocht en opnieuw geïnterpreteerd door de verschillende werkelijkheden naast elkaar te leggen en te toetsen. Het gaat hier om bevragen, om te willen begrijpen, en dan helpt het om de beheersing van het gesprek en de heersende cultuur los te laten. De energie wordt gestopt in bevragen en zo komt ook rust in het gesprek.

Dit gaat beter als je je in toenemende mate mentaal onafhankelijk kunt opstellen. In deze fase is er sprake van persoonlijke autonomie (Roelvink, 2017). Je weet je verantwoordelijk voor je eigen gedrag, keuzes, welbevinden en leerproces. Op ontspannen wijze wordt de realiteit geaccepteerd want je hoeft niet overal meteen een oordeel over te hebben. Eigen stemmingen worden minder toegeschreven aan gedrag van de omgeving, je geeft meer leiding aan jezelf en neemt meer verantwoordelijkheid voor het antwoord dat, verbaal of non-verbaal, op een gebeurtenis wordt gegeven. Er is geen angst voor of irritatie over de opvatting van een ander en je kunt ernaar kijken vanuit autonomie, acceptatie en zelfsturing. En daarmee is dan tevens de basis gelegd voor eigenaarschap en 'het goede gesprek'.

4. Bouwen

Door een open dialoog ontstaan soms verrassende en onverwachte oplossingen en conclusies. Er ontwikkelt zich nieuw denken, creativiteit en flow (Isaacs, 1999). Daar waar het bij dialoog 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 komen, het gevoel dat ontstaat als je

naar de werkelijkheid kunt kijken met ‘nieuwe’ ogen en een frisse blik. 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 teams zo gaan werken, dan ontwikkelt zich een sociaal veld dat verschilt van het hun bekende. Dit maakt ook dat een team tot hoogwaardig presteren komt, of volgens Tuckman (1965), in de fase van *performing*. In deze fase is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid (Roelvink, 2017). Deze flow kan alleen in verbinding met elkaar ontstaan en door de oprechte en open dialoog komen ook de waarden en principes bovendien. Wat doet ertoe, wat is echt van belang? Zo kom je tot sturen op zingeving; op wat ertoe doet. Van daaruit wordt (samen)gewerkt en worden activiteiten uitgevoerd. Die samenhang vanuit wederzijdse afhankelijkheid levert synergie op en de samenwerking wordt effectiever, efficiënter, rustiger en vooral bevredigender.

Spelregels

Met de hierboven beschreven vier stappen wordt gewerkt van ‘onbewust en automatisch handelen’ naar ‘bewust en actief gedrag’. Om deze beweging te ondersteunen hebben we een aantal spelregels ontworpen die helpen bij een effectieve en bevredigende dialoog:

1. Besef dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid om toe te werken naar een dialoog. Als een 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 spelregels 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).
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. Dialoog vraagt tijd en ruimte, zowel in fysieke zin als ook in je hoofd.
7. Beheers je eigen primaire reactie en creëer tijd om eventueel later je bijdrage te leveren. Vraag eerst door 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. ■

Ben Roelvink is directeur / adviseur bij **IJsselconsult** (1990), bureau voor strategische beleidsvorming, organisatieontwikkeling, training en coaching. www.ijsselconsult.com

Drs. Leen Quist MC, is coach en trainer op het gebied van het vitaal vakmanschap, large scale interventions en teamontwikkeling bij de Nationale Politie.

Referenties

- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Crown Business.
- Roelvink, B., & Quist, L. (2017). De dialoog als kritische succesfactor bij een lerende politiepraktijk. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 79(1/17), 28-33.
- Roelvink, B., & Quist, L. (2017). Verwerven van autonomie: Work in progress. *Tijdschrift voor Coaching*, 13(2), 59-64.