

# KRACHT

onweerstaanbare managementrecepten  
met de smaak van Verticale Dialoog

# ZONDER

Cees Hoogendijk

# MACHT

UITGEVERIJ QUIST

# 3

## Stokje voor een open dialoog

**O**rganisaties streven voortdurend naar verbetering van de service aan de klant, de samenwerking tussen medewerkers, de kwaliteit van leiding, de interne communicatie. De wil om te verbeteren is één ding, maar de uitvoering ervan is wat anders. Het kan helpen de organisatie en haar medewerkers eens vanuit een heel nieuw perspectief te benaderen. Stap in de paradigmaverandering die dialoog heet.

Door dialoog komt echte communicatie op gang. Mensen luisteren met begrip en respect en verplaatsen zich veel beter in de ander. Dialoog geeft betekenis aan hun werk en bestaan en is een uitstekende methode voor wie behoefte heeft aan (zelf) reflectie. Een geslaagde dialoog leidt tot een gedeelde visie, een perfect middel voor persoonlijke ontwikkeling en team- en organisatieontwikkeling. En het enige wat je nodig hebt, is een praatstok.



Dit onweerstaanbare managementrecept met de smaak van Verticale Dialoog komt uit het boek *Kracht zonder Macht*.

Zie [www.krachtzondermacht.nl](http://www.krachtzondermacht.nl) voor nadere informatie.

## Een goed gebruik bij de Indianen

Indianen waren meesters in het voeren van gesprekken in alle openheid en gelijkwaardigheid. Zij gingen bijvoorbeeld pas op bizonjacht nadat ze al hun twijfels in de kring met elkaar hadden gedeeld. Hoe groot is het gebied? Hoe gedragen we ons in de buurt van de bizon? Kan ik op jou, kun jij op mij rekenen? Wat zijn jouw en mijn sterke en zwakke punten? Dan pas ben je immers sterk als team, kun je met een gerust hart en een krachtig gemoed de uitdaging aangaan. Je snapt het al: dit is geen gewone casus.

Als het de Indianen ging om onpartijdig verhoor en afgewogen besluitvorming was de *talking stick* hun belangrijkste hulpmiddel. Deze praatstok gaf iemand het recht om te spreken. In de raad pakte de leidende oudere de praatstok op en startte daarmee de vergadering. Was hij klaar met spreken, dan bood hij de praatstok aan. Wie dan wenste te spreken kon de praatstok nemen. Op deze manier kon iedereen aan het woord komen. Aan het eind van de bijeenkomst kwam de stok weer terug bij de leider.



De praatstok. Sommige stammen gebruikten een *talking feather* (praatveer). Andere stammen gebruikten een vredespijp, een Wampum-riem, een heilige schaal of andere voorwerpen waarmee zij iemand het recht van spreken gaven. Wat het voorwerp ook mag zijn, het betekent respect voor de vrijheid van meningsuiting. Het verzekert de spreker ervan dat hij de vrijheid en de macht heeft te zeggen wat in zijn hart leeft, zonder angst voor represaille of vernedering.

Wie de *talking stick* in zijn handen heeft, beschikt over de heilige macht van de woorden. Andere raadsleden moeten stil blijven. De adelaarsveer die aan de praatstok is geknoopt, geeft de houder moed en wijsheid om eerlijk en wijs te spreken. Het konijnenbont op het einde van de stok herinnert hem eraan dat zijn woorden uit zijn hart moeten komen en zacht en warm moeten zijn. De blauwe steen vergewist de spreker ervan dat de Geweldige Geest meeluistert, terwijl de schaal met regenboogkleuren betekent dat alles verandert: de dagen, de seizoenen, de jaren, de mensen en de toestanden. En de kralen hebben vier kleuren: geel voor de zonsopgang (oosten), rood voor de zonsondergang (westen), wit voor de sneeuw (noorden) en zwart voor de aarde (zuiden). Deze kleuren zijn symbolisch voor de machten van het heelal. De houder van de praatstok kan tijdelijk over deze krachten beschikken om zo te spreken over wat in zijn hart is. De draden van buffelhaar geven hem de kracht van dit geweldige dier.

Volgens de Indianen moet de spreker, omringd door al deze macht en kracht, niet vergeten dat hij in zich de heilige vonk van de Geweldige Geest draagt en daarom zelf ook heilig is. Voelt de spreker dat hij de praatstok niet kan eren met zijn woorden, dan moet hij afzien van het spreken opdat hij zichzelf niet belachelijk maakt. Pas wanneer hij zijn woorden weer controleert, zal men hem de praatstok teruggeven.



## Recept voor denken met je hart en voelen met je hersenen

'Dialogo is de enige verstandige en intelligente manier om verschillen en botsingen op te lossen, of het nu gaat om individuen of staten.' (Dalai Lama).

Vandaag de dag gebruikt men de praatstok in toenemende mate. Deze blijkt nuttig bij dialoogsessies, intervisie, vergaderingen en andere communicatieprocessen. De praatstok blijkt bij te dragen aan authentiek communiceren: ten diepste ervaren wat er wordt gesproken en daadwerkelijk luisteren naar wat men inbrengt.

### Van praatstok naar luisteren

Luisteren, actief luisteren is het moeilijkste wat er is! Je luistert niet actief naar mij als:

- je een antwoord hebt op mijn probleem voor ik ben uitverteld;
- je me onderbreekt/afkapt voordat ik echt ben uitgesproken;
- je enthousiast vertelt over jouw eigen ervaring, alsof de mijne er niet toe doet.

Je luistert pas echt naar me als:

- je echt probeert me te begrijpen, zelfs als ik niet duidelijk ben;
- je je inleeft in mijn standpunt, zelfs wanneer het tegen je overtuiging ingaat;
- je niet steeds opnieuw ongevraagd advies geeft.

### **Van luisteren naar dialoog**

Dialoog plaatst de dingen en de mensen naast elkaar in plaats van tegenover elkaar. Het dialoogproces legt daarmee de basis voor betere communicatie, wederzijds vertrouwen en menselijk begrip. Praktische en strategische onderwerpen worden zo beter aangepakt. Dialoog heeft een directe link met verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en de ander en voor (persoonlijk) leiderschap ontwikkelen. Het brengt je verder dan je huidige gezichtsveld en begrip. Dialoog is een manier voor vrije, creatieve verkenning van complexe en ook gevoelige onderwerpen. Een techniek voor een diepgaande manier van luisteren en het vrijelijk uitdragen van je eigen visie, zonder daarmee vast te lopen in oeverloze discussies.

De woorden dia en logos betekenen in het Grieks respectievelijk 'doorheen' en 'woord/betekenis'. In de filosofie betekent logos 'het hoogste principe in het universum', of anders vertaald: 'bewustzijn scheppen'. Het ging de Griekse filosoof Socrates in de vijfde eeuw voor Christus niet om het enige juiste antwoord geven; hij wilde dat mensen leerden om hun eigen antwoorden te geven op de vragen die hen bezighielden.

### **Werken met dialoog**

De basisprincipes van dialoog zijn: gelijkwaardigheid, respect, veiligheid en gezamenlijk onderkende problematiek. Grote aandacht en zorg wordt besteed aan de wijze van ontmoeten, voordat de inhoud wordt verkend. Door in een zorgvuldige en veilige setting de basisprincipes te benoemen en vervolgens na te leven worden rust en gemeenschappelijkheid gecreëerd. Deelnemers aan de dialoog komen samen in een kring, die symbool staat voor gelijkwaardigheid en onderling respect. Aan een dialoog kan men niet vrijblijvend deelnemen. Je hebt persoonlijk iets met het onderwerp en je doet dus mee als persoon, niet als vertegenwoordiger.

Voor de dialoogvorm goed ervaren geldt een aantal richtlijnen. Deze zijn erop gericht iedereen te respecteren en ervoor te zorgen dat elke deelnemer de tijd neemt om vanuit zijn individualiteit zijn eigen waarheid te delen. Want alles wordt gehoord. Men werkt vanuit het vertrouwen dat elke groep of kring van mensen in verdieping tot elkaar kan komen en mogelijk tot een respectvolle oplossing komt.

De richtlijnen zijn:

- Spreek geen tweede keer voordat iedereen één keer heeft gesproken.
- Spreek vanuit jezelf, je eigen ervaringen, je eigen gevoel (dus geen advies geven of verhalen vertellen over iets buiten jezelf). Deel waarom je wat zegt, deel je onderliggende motivaties.
- Spreek over dat wat je raakt. Geen heen-en-weer praten: niet reageren op een ander, tenzij datgene wat die zegt iets raakt in jezelf.
- Spreek vanuit innerlijke stilte. Neem de tijd om die op te zoeken. Geef jezelf de tijd voor je spreekt. Spreek je beste weten, niet je eerste gedachte.
- Focus op de (leer)ervaring, niet op het resultaat. Wees nieuwsgierig naar de ander.

### **Dialoogvoering met de praatstok**

Deelnemers zitten op stoelen in een cirkel, in een actieve houding met beide voeten op de vloer. De praatstok ligt in het midden. Stilte is belangrijk. Innerlijke stilte is een voorwaarde om goed naar anderen te luisteren. De stilte kan enige tijd duren voordat iemand de praatstok pakt. Hij begint vanuit zijn hart te vertellen over wat hem bezig houdt, of dat nu over de voortgang van een project is of over dat hij slecht geslapen heeft. Kernachtig, kort, duidelijk. Daarna legt hij de praatstok in het midden terug. Meestal blijft het dan weer even stil. Totdat iemand anders de stok pakt om, opnieuw na een stilte, vanuit het gevoel te vertellen over wat hij heeft gehoord, mogelijk ook 'gevoeld heeft onder de woorden' van de eerdere spreker. Dit wordt met elkaar gedeeld.

Men kan er ook voor kiezen de praatstok in de kring rond te laten gaan, zodat iedereen aan de beurt komt. Mocht iemand geen behoefte hebben om iets te zeggen, dan kan hij de tijd gebruiken om de stilte te pakken. Het is zijn moment. Of hij besluit de stok door te geven aan de buurman of buurvrouw. De kern is dat iedere deelnemer probeert elkaars verschillende opvattingen via wederzijds respect en inleven te begrijpen. Vaak is dat nieuw voor mensen. Mensen verkiezen in hun jachtige wereldje nu eenmaal vaak de discussie boven de dialoog, het wezenlijke contact. Door even stil te zijn gebeurt er iets en ben je beter in staat intelligenter te spreken vanuit jouw denken en jouw gevoel.



### **Was dit nu een recept?**

Eigenlijk was het meer een suggestie, een uitnodiging. Niet de principes en ook niet de praatstok maar de deelnemers maken uiteindelijk de dialoog. Vaststaat dat iedereen die met dialoogtechnieken aan de gang gaat, daarvan de vruchten zal plukken, zowel persoonlijk als zakelijk. Dialoog geeft een directe ervaring van authentieke communicatie en scheidt een inspirerende band tussen de deelnemers. Door in een sfeer van totaal vertrouwen deze bijzondere ervaring te delen met gelijkgestemden ontstaat verdieping in contact, verbetering van communicatieprocessen, spiritualiteit, persoonlijke groei.

## Verticale Dialoog?

Eigenlijk veel meer iets horizontaals zou je zeggen. Natuurlijk: de goed uitgevoerde Verticale Dialoog is er een van gelijkwaardigheid en heeft dus horizontaliteit. Het verticale heeft betrekking op de verhoudingen die (kunnen) bestaan tussen de verschillende rangen en standen van functionarissen in organisaties. Dus als dit recept ertoe leidt dat iemand de praatstok oppakt binnen een team of afdeling, in aanwezigheid van leidinggevenden en hun medewerkers, dan draagt het bij aan de doelstelling van dit boek.

## De meemaker

Dank aan Mark van den Broek voor het aanleveren en daardoor meemaken van dit basisrecept. Mark is de oprichter van Closer2Talent, houdt zich bezig met personele ontwikkelingsvraagstukken en is een veelgevraagde dialoogbegeleider. Dank natuurlijk aan alle Indianen, filosofen en overigen in de geschiedenis die ervoor gezorgd hebben dat de overlevering van dit recept gelukkig nog steeds gaande is.

[www.closer2talent.nl](http://www.closer2talent.nl)



## Natafelen

Mark van den Broek: 'Wat een bijzonder krachtig proces toch. Het doet mij telkens weer verbazen. Het is alsof er tijdens een dialoog een klein wonderdje gebeurt. Dat doet echt iets met mensen.'

Zomaar enige ervaringen van dialoogdeelnemers:

*'Wat een simpele techniek niet kan doen om iedereen hernieuwd en meer wezenlijk te kunnen ontmoeten. Er is nog zo veel te ontdekken! Wat een reis, wat een avontuur.'*

*'De toekomst ziet er voor mij niet echt rooskleurig uit. Maar ik ben ervan overtuigd dat ik door de leerervaringen van de dialoogbijeenkomst gesterkt ben in mijn krachten en hierdoor besluiten puur vanuit mijn hart durf te nemen.'*

*'De dialoog heeft me het vertrouwen gegeven dat het klopt wat ik ga doen en dat ik het op de juiste wijze zal invullen.'*

*'Hoe transparanter, eerlijker en duidelijker ik word, hoe meer ik dat ook weer kan delen.'*

*'Dit alles is voor mij een verrijking van mijn leven geworden, waardoor ik prettiger en gelukkiger door het leven ga.'*

*'Deze dialoog was voor mij toch wel de meest bijzondere tot nu toe! Ik voelde me in de auto onderweg naar huis echt compleet happy! Happy met mezelf, met mijn partner, met mijn gezin, met alle mensen om me heen. Happy met mijn leventje zoals het is!'*