



SUCCESVOL SAMENWERKEN START MET EFFECTIEVE INTERACTIE

Manon de Caluwé en Nikki Willems

MENSEN

Goed luisteren, open vragen stellen en je vooroordelen laten varen. Het zijn de bekende tips en tricks voor het voeren van gesprekken. Maar de praktijk is weerbarstig, zeker wanneer partijen met verschillende achtergronden met elkaar moeten samenwerken. Een kijkje in de mogelijke barrières in conversaties maakt duidelijk dat er een wereld te winnen valt door gesprekken en bijeenkomsten een duidelijke context te geven en te begeleiden.

Partijen die met elkaar samenwerken hebben vaak verschillende achtergronden, belangen en ideeën. Juist door die verschillen willen ze graag samenwerken. Diezelfde verschillen betekenen echter ook dat ze zich moeten inspannen om elkaar te begrijpen en spraakverwarring te voorkomen. De conversatie op gang brengen en houden is daarom een belangrijke vaardigheid in samenwerkingsprocessen, die echter niet vanzelfsprekend aanwezig is. In dit artikel reiken wij praktische handvatten aan voor het voeren en begeleiden van doeltreffende conversaties die nodig zijn in een samenwerking. In het eerste deel lichten we toe waarom interpersoonlijke interactie lastig kan zijn. We verdiepen ons in een aantal veel voorkomende barrières. Het tweede deel biedt bouwstenen uit de dialogische en dialectische gespreksstradities die deelnemers en procesbegeleiders van samenwerkingsverbanden kunnen inzetten.

UITDAGINGEN VOOR INTERACTIE IN DE SAMENWERKING

Of het nu gaat om samenwerking in of tussen teams, afdelingen of organisaties, in een samenwerking creëren mensen samen iets dat er eerder nog niet was. Denk aan een plan, een project of een initiatief waar

voor zij de krachten willen bundelen. De betrokken samenwerkingspartners delen hun wensen en ideeën, en vertalen deze naar een gedeelde ambitie. In die zin is iedere samenwerking uniek. Wordt één van de partners vervangen door een andere of komt er een partner bij, dan ziet het resultaat er anders uit. De samenwerking is in feite een sociaal construct van de partners die meedoen (Weick, 1995). Dit betekent dat ieders inbreng, hoe klein of hoe groot ook, van betekenis is. Hier zit tegelijkertijd de crux: de kwaliteit van de interactie is daarmee een factor van belang. Die maakt het verschil tussen één gezamenlijke waarheid of verschillende werkelijkheden die naast elkaar bestaan.

Onze stelling is daarom deze: hoe kansrijk een samenwerking in zichzelf ook is, als de kwaliteit van de interactie achterblijft zullen partners moeite hebben om een gedeelde ambitie van betekenis te ontwikkelen. De kunst is om niet alleen informatie of ideeën uit te wisselen, maar daadwerkelijk te bouwen aan een gezamenlijk perspectief. De verschillende invalshoeken, doelen en belangen zullen tot iets nieuws moeten worden gesmeed. Bij veel samenwerkingsprocessen is aandacht voor de kwaliteit van de conversatie een onderbelicht aspect (Aarts, 2015). Als er wel aandacht aan wordt besteed, is het nogal eens beperkt tot de obligate tips en tricks: goed luisteren, elkaar laten uitspreken, en je

oordeel uitstellen. Dat zijn wel goede adviezen, maar ze zijn niet altijd gemakkelijk in praktijk te brengen. Wie kent niet de gesprekken die uitmonden in niet te overbruggen verschillen van inzicht, of waarin gesprekspartners in abstracte termen blijven hangen? Of erger: waarin de druk om het eens te worden zó groot is men vlucht in een kleurloze visie? Dat is jammer, want er is een wereld te winnen door het anders te doen.

Hoe kunnen we dan wel meer aandacht besteden aan de kwaliteit van de interactie? Om daar meer duidelijkheid in te krijgen, moeten we eerst onderzoeken waarom converseren ingewikkeld kan zijn. Er zijn enkele veelvoorkomende uitdagingen die gesprekken kunnen bemoeilijken (Aarts, 2015). Het zijn barrières die we in ieder gesprek kunnen tegenkomen, maar naarmate méér mensen en méér verschillende achtergronden betrokken zijn, worden ze zichtbaarder. Hieronder noemen we er een aantal.

Selectieve waarneming en beperkingen in het vermogen informatie te verwerken

Veel informatie tegelijkertijd moeten verwerken is lastig. De logische en onbewuste reactie van de hersenen op te veel informatie is: filteren. Het gevolg is dat we onbewust vooral die dingen oppikken die bevestigen wat we al weten (Scharmer, 2010). Het overgrote deel van wat iemand zegt komt in feite niet binnen, want dat komt niet door ons mentale 'frame' – de 'filter' – heen: overtuigingen, opvattingen en associaties die we gaandeweg, bijvoorbeeld in onze opvoeding of op school, hebben ontwikkeld. Dit mentale frame helpt ons om de wereld te begrijpen en houvast te vinden in de onzekerheid van het samenwerkingsproces. Anders gezegd: we horen het gemakkelijkste datgene wat we al weten of dat wat goed in onze ideeënwereld past. De rest gaat dan onbewust verloren. We duiden dit fenomeen met de term selectieve waarneming (Aarts, 2015).

Omgaan met meervoudige waarheden en hechten aan het bekende

Wanneer mensen in contact komen met andere mensen en nieuwe ervaringen opdoen, leidt dat tot een nieuwe interpretatie van de werkelijkheid. Het omgaan met en omarmen van andere werkelijkheden vinden we ingewikkeld en doet een groot beroep op ons.

Onderzoek wijst uit dat mensen zich in sociale processen het meest comfortabel voelen bij anderen die op hen lijken. Niet voor niets ontstaat sociale cohesie doorgaans tussen mensen met vergelijkbare achtergronden: beroepsgroep, opleidingsniveau, woonplaats of sociale klasse (Aarts, 2015). In groepen wordt dit fenomeen versterkt als gevolg van 'groupthink' (Janis, 1982): dit mechanisme zorgt ervoor dat afwijkende meningen of perspectieven gaandeweg worden vergeeten of geweerd in een groep van gelijkgestemden. Als gevolg van deze processen is het niet eenvoudig om in contact te komen met andersdenkenden en vervolgens hun zienswijze op waarde te schatten.

Polariserende strategieën

Veel onderwerpen zijn voor meerdere interpretaties vatbaar. Om houvast te vinden, gebruiken mensen zogeheten 'polariserende' strategieën (Aarts, 2015): om een idee te poneren beschrijven we het vaak als het tegenovergestelde van iets anders. Het sinterklaasfeest, bijvoorbeeld, is ófwel een symbool van slavernij, ófwel een onschuldig kinderfeest. Er lijkt geen middenweg mogelijk waarin beide waarheden een plek hebben. Polariseren heeft een sociale functie. Door de wereld in twee tegengestelde beelden te verdelen, kan iemand zich vereenzelvigen met het wereldbeeld dat hij als meest positief beschouwt. Zo tracht hij niet gerekend te worden tot het andere, in zijn ogen minder positieve, wereldbeeld. Door dit onderscheid te maken laat iemand zien waar hij staat, geeft hij zichzelf een identiteit en maakt deze kenbaar. Wanneer dat echter een normatief karakter krijgt, lopen partijen het gevaar dat het eerder leidt tot verwijdering dan tot verbinding.

AANSPREKEN VAN HET LANGZAME DENKSYSTEEM

Het overgrote deel van de interpretaties die mensen maken ontstaat in het zogeheten 'eerste denksysteem' (Kahnman, 2012): snel en op de automatische piloot, op basis van reflexen en reacties, zoals de reflexen die we hierboven beschrijven. Het 'tweede denksysteem', dat langzamer en rationeler is, krijgt minder

snel ruimte. Wanneer in gesprekken vooral het eerste denksysteem wordt aangesproken, kunnen we ervan uitgaan dat gesprekspartners wel een *eigen* realiteit construeren, maar dat minder gemakkelijk een *gezamenlijke* realiteit tot stand komt. Om dit te doorbreken, is het de kunst om het tweede denksysteem aan te spreken. Dat is het denksysteem waarin conversaties bewust en weloverwogen plaatsvinden en er ruimte is voor andere, nieuwe inzichten. Dan vindt er niet alleen uitwisseling plaats, maar slagen mensen er ook in om de kloof tussen de beide werelden te overbruggen en een gemeenschappelijk perspectief te ontwikkelen.

GESPREKKEN IN EEN VERANDERENDE BUURT

Één van ons kreeg een tijd geleden te maken met een wijk in Londen die sterk aan het veranderen was. De mensen die er van oudsher woonden zagen met lede ogen aan dat er steeds meer mensen van elders in de wijk kwamen wonen. Die pasten er niet, vonden ze, want die waren alleen maar met zichzelf bezig en maakten de buurt onbetaalbaar. Een lokale welzijnsorganisatie zag echter kansen.

Onvermoeibaar begonnen de mensen van deze organisatie gesprekken te arrangeren tussen de oude en nieuwe bewoners. Over de buurt, over de lokale pub die bijna ten onder ging, over eenzaamheid, over te drukke ouders. Aanvankelijk kwamen maar een paar buurtbewoners opdagen en de gesprekken verliepen stroef. Na verloop van tijd begon dit echter te veranderen. Steeds meer mensen begonnen mee te doen en namen de tijd om te luisteren. De gesprekken werden dieper, rustiger en respectvoller. En jawel, er ontstond wederzijds begrip. Over de pub, die toch eigenlijk wel veel kon bieden maar ook een opknapbeurt kon gebruiken. Over de drukke ouders met kinderen die af en toe een oogje in het zeil konden gebruiken van die eenzame oudere. De oude en nieuwe buurtbewoners realiseerden zich dat ze meer deelden, en elkaar ook meer te bieden hadden, dan ze dachten.

DE KWALITEIT VAN DE
INTERACTIE MAAKT HET
VERSCHIL TUSSEN ÉÉN
GEZAMENLIJKE WAARHEID
OF VERSCHILLENDE
WERKELIJKHEDEN DIE
NAAST ELKAAR BESTAAN

VOORKOM TE VEEL FOCUS OP OVEREENSTEMMING EN GEZAMENLIJKHEID

De genoemde uitdagingen verklaren hoe lastig interactie kan zijn. Zeker in samenwerkingssituaties speelt dit, want je eigen identiteit, datgene waar jij voor staat, is niet zonder meer zichtbaar. Dat kan spanning oproepen tussen samenwerkingspartners en kan de neiging tot polariseren juist doen toenemen. Daarnaast komen er inzichten op mensen af die hun vertrouwde frame doen wankelen. We zien dat partners die hiermee te maken krijgen, in eerste instantie gaan proberen om verschillen glad te strijken en te onderdrukken. Het gevolg is dan juist het tegenovergestelde van wat men beoogt. Immers, wie geen ruimte krijgt om zijn of haar verhaal te doen,

gaat harder roepen. Wie teveel in het keurslijf van overeenstemming wordt gedrukt, wil zich eraan ontworstelen. Wanneer er te veel focus is op gezamenlijkheid, kunnen partijen bovendien verzanden in betekenisarme compromissen, abstracte vaagheden of – nog erger – in een schijnsamenwerking. Ook kan te veel focus op gemeenschappelijkheid riskant zijn voor partij-

en die zelf nog geen helder beeld hebben van wat ze willen. Een gesprek is dus juist geslaagd wanneer er ruimte is voor verschillende perspectieven, belangen of invalshoeken.

Anderzijds is het onbegrensd laten stromen van verschillende visies ook geen heilzaam recept voor een succesvolle samenwerking. In samenwerkingsprocessen is er een grote behoefte om perspectief te zien op het resultaat van de samenwerking. Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid die ertoe leidt dat partijen verder willen komen met elkaar. Ze zitten immers niet voor niets met elkaar om de tafel. Het is daarom belangrijk dat samenwerkingsprocessen voldoende vaart en voortgang kennen en dat gesprekken leiden tot duidelijke conclusies, waarbij lastige keuzen of afwegingen niet worden vermeden (De Bruijn e.a., 2016). Een proces dat toewerkt naar een gezamenlijk eindresultaat geeft dan comfort.

Daarvoor is nodig dat partijen elkaars perspectief beter leren begrijpen, én dat er aan een gezamenlijk perspectief wordt gewerkt. Met andere woorden: weten wat de ander kan en doet, en vervolgens zicht krijgen op wat dan samen kan worden gecreëerd. Hiermee komen we op twee essentiële elementen van samenwerkingsconversaties: vrij exploreren van verschillende invalshoeken, én komen tot duidelijke gezamenlijke conclusies.

DIALECTISCHE EN DIALOGISCHE METHODEN VOOR CONVERSATIE

Bij de conversatie in het samenwerkingsproces spelen dus verschillende behoeften. In de literatuur worden twee gespreksstradities onderscheiden die in die behoeften kunnen voorzien: de dialogische methode en de dialectische methode (Sennett, 2016; Senge, 1990). In tegenstelling tot het debat of meer oppervlakkige vormen van uitwisseling, bevinden deze beide methoden zich in het zogeheten 'productieve spectrum' (Isaacs, 1999).

Bij de dialogische methode wordt een onderwerp bekeken vanuit verschillende invalshoeken. De dialoog heeft tot doel het perspectief van de ander en daardoor ook het eigen perspectief steeds beter te begrijpen. Een dialogische conversatie leidt tot meer inzicht in de perspectieven aan tafel en een beter beeld van de aannames die ten grondslag liggen aan die invalshoeken. Dit leidt tot gezamenlijkheid in de vorm van vertrouwen en gemeenschappelijk woordgebruik, maar nog niet als vanzelf tot gezamenlijke conclusies of één gemeenschappelijk beeld.

De dialectische methode, daarentegen, is er op gericht om overeenstemming te vinden en verschillen op te lossen. In de dialectiek worden de verschillende perspectieven zodanig gebruikt dat er onderbouwde gezamenlijke keuzen of conclusies tot stand komen. Het resultaat van een dialectische conversatie kan zijn: in dit perspectief, deze keuze of conclusie kunnen we ons het beste vinden, of het biedt ons de beste opties.

Er zijn mensen die zeggen dat dialectische gesprekken verder gaan dan de dialogische conversatie. De opbrengst van de dialoog is in feite de dialoog zelf (Van Ruler, 2015): een gezamenlijke verkenning waarbij

ieders eigen perspectief in stand kan blijven. Dialectiek – de wens om *ondanks* mogelijke tegenstellingen tot gedeelde conclusies te komen – vraagt mogelijk veel meer van gesprekspartners, namelijk dat het eigen perspectief door de gesprekken met anderen kan worden aangepast of verruild voor een gezamenlijke keuze of besluit. In ieder geval kunnen we zeggen dat de dialogische en dialectische gespreksstraditie elkaar aanvullen (Senge, 1990), en dat kenmerken van beide methoden behulpzaam kunnen zijn in een samenwerking. Hieronder worden de belangrijkste kenmerken van de dialectische respectievelijk dialogische methode nog even samengevat.

DIALOGISCHE EN DIALECTISCHE CONVERSATIE

Dialogische conversatie

- Gericht op het verkennen van verschillende invalshoeken en perspectieven
- Leidt tot meer bewustzijn en wederzijds begrip
- Is explorerend van aard
- Met name geschikt voor betekenisgeving en ontwikkelen van gezamenlijke taal

Dialectische conversatie

- Gericht op het vinden van overeenstemming, ondanks mogelijke tegenstellingen
- Leidt tot gezamenlijke conclusies en afwegingen
- Heeft een convergerende beweging
- Met name geschikt voor het maken van eenduidige afwegingen

COMBINEREN VAN GESPREKSMETHODEN

Zowel de dialogische als de dialectische gespreksmethode biedt dus ingrediënten die nuttig en nodig zijn voor de specifieke behoeften in samenwerkingsconversaties. Daarom pleiten wij ervoor om ingrediënten uit beide methoden te combineren om zo in de verschillende typen behoeften te voorzien:

- *Exploreren én consolideren* – Hiermee bedoelen we dat conversaties de mogelijkheid moeten bieden om vrij-

elijk te verkennen maar tegelijk ook moeten toewerken naar de consolidatie van de opgedane inzichten.

- *Perspectiveren én construeren* – Hiermee bedoelen we dat conversaties de mogelijkheid moeten bieden om de eigen identiteit en het eigen perspectief te etaleren, maar daarnaast ook moeten bouwen aan een gezamenlijk geconstrueerd perspectief.

Er is hierbij steeds sprake van een zekere volgordelijkheid (Isaacs, 1999). Voor conclusies en afwegingen is een zekere mate van exploratie nodig. Een gezamenlijk beeld kan pas worden geconstrueerd wanneer ook de individuele perspectieven helder zijn. In de volgende paragrafen lichten we toe hoe de genoemde ingrediënten een plek kunnen krijgen in conversaties, sessies en bijeenkomsten.

EXPLOREREN EN CONSOLIDEREN

Exploratie betekent de ruimte nemen om in een gesprek of bijeenkomst vrij te onderzoeken en te oriënteren. Exploratie biedt de mogelijkheid om een onderwerp op een ongedwongen manier af te tasten, zonder dat het direct leidt tot allerlei gevolgtrekkingen. Het helpt om een gezamenlijke taal te ontwikkelen: waar

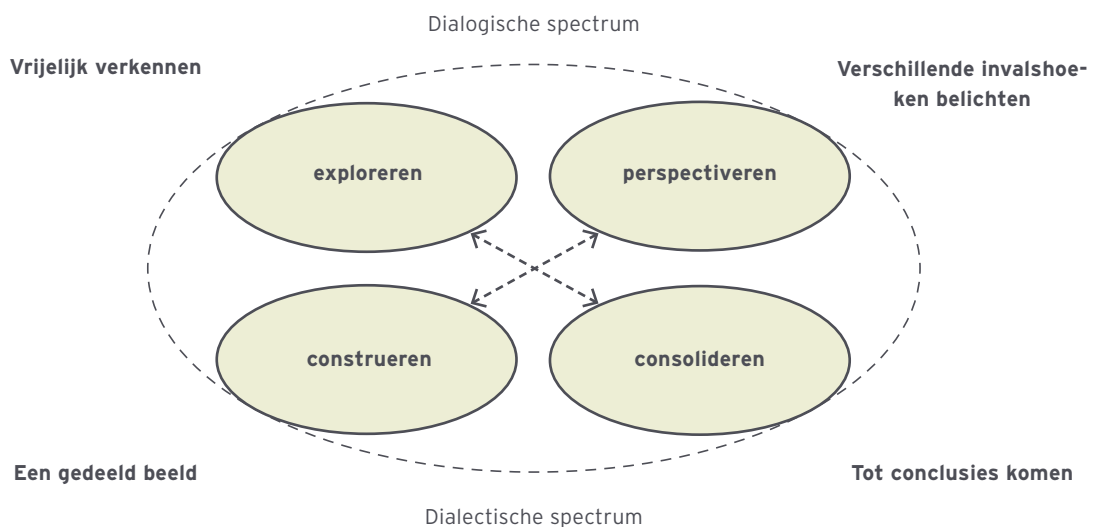
gaat het over? Wat bedoelen we ermee? Hoe zou het eruit kunnen zien? Exploreren kan door te brainstormen of te associëren, of bijvoorbeeld door uitersten van een spectrum in kaart te brengen.

Als het er om gaat productief met elkaar samen te werken, zal een explorerend gesprek op gegeven moment moeten overgaan tot consolidatie, bijvoorbeeld door samen te vatten of conclusies te trekken. Dit kan bijvoorbeeld worden bevorderd door op voorhand een gestructureerde agenda op te stellen waarin conclusies en keuzen een duidelijke plek hebben. Zonder consolidatie lopen partners het risico om te blijven divergeren of in abstractie te blijven hangen, uit angst het groepsproces te doorbreken of met voorstellen te komen waar een ander zich niet in kan vinden. Consolideren betekent dat richting wordt gekozen: waar zal het vervolgesprek over gaan? Andere opties worden niet per se uitgesloten, maar worden voorlopig terzijde geschoven. Consolidatie geeft gesprekspartners houvast omdat de opbrengst van het gesprek duidelijk wordt en inzichten worden verankerd.

Tips voor het combineren van exploratie en consolidatie:

- Vaak is niet duidelijk waar het gesprek zich op richt: de één is op zoek naar conclusies, de ander is nog aan

FIGUUR 1. VIER BEHOEFTE EN INGREDIËNTEN VOOR INTERACTIE IN DE SAMENWERKING



het beeldvormen. Maak duidelijk over welk thema je het hebt, en in welke fase een gesprek of bijeenkomst zich bevindt.

- Spreek op voorhand af hoe je tot consolidatie gaat komen; de stappen die worden doorlopen en de status van de conclusies op dat moment. Dit helpt om vervolgens echt vrijuit te kunnen spreken.
- We weten uit ervaring dat mensen graag nog eens een nachtje slapen over gemaakte afspraken. Een goed explorerend en consoliderend gesprek kan leiden tot een echte verandering van denken. Mensen kunnen dit eng vinden, of twijfelen over de reactie van de achterban. Vermijd de indruk dat partijen niet meer mogen terugkomen op conclusies. Spreek op voorhand af hoe hiermee om te gaan, bijvoorbeeld dat ieder het recht heeft om conclusies in een volgende ontmoeting ter discussie te stellen.
- Exploratie en convergentie hoeven niet per se in één gesprek plaats te vinden; hier kunnen gerust twee bijeenkomsten overheen gaan.

PERSPECTIVEREN EN CONSTRUEREN

Construeren gaat over het creëren van een collectief beeld, een gedeelde ambitie of een gezamenlijk plan. Samenwerkingspartners die construeren voeren een gesprek waarin ze gezamenlijk antwoorden op de vragen geven. Construeren is in feite het vullen van het blanco vel, het is een creërende activiteit. Hiermee leidt het gesprek tot een gedeeld beeld van voor de samenwerking: uitkomsten die gedeeld worden, en waar mensen zich eigenaar van voelen.

Té sterk of té snel hierop inzetten kan echter beklemmend werken of de kracht van diversiteit onderdrukken. Perspectiveren heeft als functie dat partijen hun eigen identiteit, belang of visie kenbaar kunnen maken en dat partners elkaars perspectieven leren kennen. Je kunt dat doen door de perspectieven of invalshoeken te expliciteren, bijvoorbeeld met een rondje langs de gesprekspartners waarbij ieder zijn manier van kijken introduceert, zijn identiteit en belangen uitspreekt. Ook kun je het perspectief van de ander leren kennen door te oefenen met ‘in de huid van de ander kruipen’ en het onderwerp van verschil-

lende invalshoeken te bekijken. Het is belangrijk ervoor te waken dat men zich afzet tegen de ander of dat het een clash van standpunten of visies wordt. Bij perspectiveren is het de kunst is om het met respect voor en nieuwsgierigheid naar ieders perspectief te doen.

Tips voor het combineren van perspectiveren en construeren:

- Zorg ervoor dat alle belanghebbenden aanwezig zijn wanneer een gedeelde ambitie wordt geconstrueerd. Wanneer deelnemers afwezig zijn, zullen zij zich geen eigenaar voelen van het geconstrueerde product.
- Omdat de uitkomst het resultaat is van een participatief proces, wordt de rol van ‘kritische buitenstaander’ minder opportuun. Wees daarom alert op de mogelijkheid van het ontstaan van groepsdenken.
- Voorkom dat het bespreken van verschillende visies en identiteiten verwordt tot een normatieve uitwisseling van standpunten of meningen. Hierover kun je spelregels afspreken of werkvormen kiezen die partijen uitdagen zich te verdiepen in het perspectief van de ander.

CASUS

Onlangs werden wij uitgenodigd gesprekken bij te wonen in een volksbuurt. De buurt heeft een stevige opgave: er wonen veel oudere alleenstaande mensen, al geruime tijd veroorzaakt een groep jongeren overlast, en met de sociale voorzieningen is het bar gesteld. Ongeveer een jaar geleden is het bewonersinitiatief Buurtcoöperatie Samen gestart. De coöperatie organiseert dagactiviteiten voor ouderen en biedt maaltijden aan. Ze wordt gerund door vrijwilligers en is recentelijk kansarme jongeren gaan aantrekken die er werkervaring kunnen opdoen, als begeleider of kok. Professionele zorg- en welzijnsinstellingen uiten in toenemende mate hun zorgen. Signaleren deze vrijwilligers en jongeren het wel tijdig wanneer iemand medische zorg nodig heeft, of wanneer thuis wonen niet langer verantwoord is? De buurtcoöperatie op haar beurt benadrukt dat ouderen zich prettiger voelen in een informele omgeving met veel vrijheid, dan bij professionals met hun neiging tot medicaliseren. De partijen gingen zich steeds meer

openlijk tegen elkaar afzetten, in bijeenkomsten, tegenover cliënten, de gemeenteraad en in de media. Dat baarde de gemeente zorgen. Ze besloot de partijen bij elkaar aan tafel te brengen. Die schoven tegen heug en meug aan, en al snel vlogen de stigma's over en weer. De gemeente besloot de gesprekken te gaan begeleiden en koos voor een werkvorm waarin gezamenlijke casuïstiek werd besproken. Langzaam ontstond er een zekere verstandhouding en wederzijds respect. Zo groeide er draagvlak voor enerzijds de kracht van informele ondersteuningsvormen die mensen helpen hun eigen leven vorm te geven, en anderzijds het belang van professionele zorg als vangnet wanneer het mis gaat. Het beeld van onverenigbare tegenstellingen werd verruild voor de gedachte dat partijen elkaar aanvullen.

CONCLUSIE

Zoals gezegd leert de praktijk dat er bij samenwerkingsprocessen niet altijd voldoende aandacht is voor de kwaliteit van de interactie. Ons pleidooi is om ieder gesprek te zien als een interventie die vraagt om weloverwogen keuzen. De kern van ons betoog is dat sociaalpsychologische mechanismen zoals selectieve waarneming en polarisatie beperkingen opwerpen, maar tegelijkertijd ook hun functie hebben in de samenwerkingsconversatie. De kunst is om ze niet te onderdrukken, noch de overhand te laten nemen, maar ze met behulp van ingrediënten uit de dialogische en dialectische gespreksstradities te benutten.

In de praktijk zullen ingrediënten als exploreren en consolideren zich niet altijd laten combineren in één gesprek. Wanneer je sterk inzet op het bespreken van verschillende denkbeelden of belangen, kan het lastig zijn in één en dezelfde beweging tot een gedeeld beeld te komen. Anders gezegd, het verenigen van ingrediënten uit de dialogische en dialectische spectra gaat niet vanzelf en moet goed worden begeleid.

De procesbegeleider speelt hierin een rol van betekenis, bijvoorbeeld door te letten op de fase waarin het gesprek zich bevindt, door de juiste werkvorm te kiezen en door interventies te plegen die zorgen voor voortgang in het gesprek.

Aandacht voor de kwaliteit van de interactie vraagt ook wat van de samenwerkingspartners zelf. Deelnemers moeten echt bereid zijn om actief te participeren en hun invloed te delen. Ze moeten hun goede wil tonen, open staan en zich willen verbinden met de perspectieven van anderen. In die zin zijn de goedbedoelde adviezen waarnaar we eerder verwezen – luisteren, vragen stellen, waarderen van ieders inbreng – zo gek nog niet. Integendeel, ze zijn essentieel. De praktische toepassing is echter niet zo vanzelfsprekend omdat sociaalpsychologische reflexen ons op een ander spoor kunnen zetten. Met het simpelweg opsommen van *do's and don'ts* gaan we voorbij aan wat gesprekken – en vooral gesprekken met andersdenkenden – zo uitdagend maakt. We hopen dat dit artikel daarin duidelijkheid schept en handvatten biedt.

Over de auteurs

M.E.G. de Caluwé MSc MA (manon@commoneye.nl) en N.F. Willems MSc MA (nikki@commoneye.nl) zijn adviseur bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in samenwerken in allianties, netwerken en partnerships (www.commoneye.nl).



Literatuur

- Aarts, N. (2015). *The Art of Dialogue*. (Oratie). Wageningen: Wageningen University.
- Bruijn, H. de, E. ten Heuvelhoff & R. in 't Veld (2016). *Procesmanagement*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking fast and slow*. Londen: Penguin Books Ltd.
- Scharmer, O. (2010). *Theory U*. Zeist: Christofoor.
- Senge, P. (1999). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum.
- Sennet, R. (2016). *Samen: een pleidooi voor samenwerken en solidariteit*. Amsterdam: Meulenhoff.