

## Niveaus van gespreksvoering

Als je observeert hoe mensen met elkaar praten in gesprekken of teambijeenkomsten dan is het eerste wat je opvalt dat ze allemaal op een zelfde manier met elkaar praten. Ze zitten allemaal in zo'n beetje dezelfde gespreksmodus.

Bijvoorbeeld in een team waar iedereen probeert om heel beleefd te zijn naar elkaar om de baas een plezier te doen. In een andere organisatie heb je weer een andere teambijeenkomst en daar is misschien iedereen juist betrokken in een fel debat. En dan is er nog een derde mogelijkheid van een team in een andere organisatie waar iedereen pogingen doet om met elkaar in een meer dialogische en reflectieve gespreksvorm te komen.

Maar wat je gewoonlijk ziet, is dat alle leden van het team in een bepaalde bijeenkomst op dezelfde manier met elkaar praten. Het is niet zo dat als de ene persoon beleefd probeert te zijn, de ander gaat debatteren en een derde persoon een dialoog aangaat.

We hebben met elkaar bepaalde patronen. We bepalen onze manier van spreken door *iets* wat tussen ons gebeurt. Dat *iets*, dat is wat ik als *veld* benoem. Het is een bepaald patroon van interactie. En zien we deze patronen vaak verschuiven? Nee. Gebeurt het wel eens? Ja. Het kan gebeuren.

En als het gebeurt, nemen we het gewoonlijk allemaal waar. En het heeft gewoonlijk invloed op iedereen in het team. Dat is een eerste observatie.

En de tweede observatie is dat er slechts een eindig aantal patronen zijn. Het is waar dat ieder gesprek anders is, maar als je echt goed luistert naar de dieperliggende patronen dan is er slechts een beperkt aantal. In feite zijn er slechts vier.

### 1 Downloaden

Het eerste niveau van gespreksvoering noemen we 'downloaden', of elkaar 'naar de mond' praten. Wat het echt inhoudt, is dat we spreken vanuit wat de ander van ons wil horen. We uiten ons in beleefde zinnen, in een beleefd gesprek met bepaalde routines. En we bevestigen meestal wat de ander van ons verwacht. We spreken niet uit wat we echt denken. We passen ons aan, we passen ons aan aan wat anderen van ons verwachten. Die manier van spreken noemen we binnen scholen 'leren'. We leren ons uit te drukken zoals de leraren van ons verwachten. Ofwel, wat we binnen organisaties goede communicatie noemen, is dat we positieve feedback geven die bevestigt wat de baas wil horen.

Waarschijnlijk is er niemand van ons niet vaardig in deze manier van spreken. Dus als het ons als individu dient, wat is dan het probleem?

Welnu, het probleem is dat het vanuit het perspectief van organisatie-leren absoluut niet functioneel is. Omdat het ons als team onmogelijk maakt, om het over de echte issues te hebben, zowel binnen een organisatie als een gemeenschap.

### 2 Debat

Dat brengt ons bij het tweede niveau van gespreksvoering. Dat is wat wij debat noemen. Essentieel is dat het gebaseerd is op wat ik denk in plaats van op wat de ander van me wil horen. Hier brengen mensen hun eigen standpunt in. Mijn entree tot het gesprek wordt niet bepaald door wat de baas van me wil horen. Nee dat hoort bij het eerdere niveau. Nu wordt mijn entree tot het gesprek bepaald door het feit dat ik een andere mening heb. Iets dat anders is dan wat de vorige spreker of alle sprekers voor mij hebben ingebracht. Dat het anders is, geeft mij de legitimiteit om mijn standpunt in te brengen. De winst is dat door deze manier

van spreken al de verschillende standpunten, die in een team of een bepaalde situatie of binnen een bepaalde gemeenschap leven, op tafel kunnen komen. Dat gezegd hebbende, de beperking van deze gespreksvorm is, dat mensen niet kunnen komen bij wat er achter hun zienswijze is, wat zit erachter. De zienswijze is als een soort jas. De manier waarop je je in deze gespreksvorm voelt is dat je je jas bent. Als je mijn zienswijze aanvalt of bekritiseert, bekritiseer je mij. Je valt mij aan. En dat is precies hoe ik op je ga reageren. Ik zal mijn zienswijze verdedigen. En ik zal beargumenteren waarom jij het bij het verkeerde eind hebt en waarom mijn perspectief beter is.

### **3 Dialoog**

Dat leidt ons naar het derde niveau van gespreksvoering, de dialoog of het reflectieve onderzoek. De essentie van dit derde niveau is dat ik begin te spreken vanuit mijzelf als deel van het geheel. Misschien herinner je je de film met de astronauten die helemaal gericht waren op de maan en de sterren en die toen de camera omkeerden en de planeet Aarde konden zien. Deze reflectieve omkering maakt ons ervan bewust dat we deel zijn van een groter systeem. Het systeem is niet iets buiten jezelf, nee, ik ben deel van het systeem. En ik ben deelgenoot in het co-creëren van het systeem. Dat is deze beweging. Dus als we het over de dialoog en het reflectief onderzoek hebben, dan hebben we het over de capaciteit van het systeem om zichzelf te zien. Dat gaat over het omkeren van de camera. En dat houdt in dat we spreken vanuit hoe we onszelf zien als deel van het geheel.

Welk gedragspatroon zien we nu in deze gespreksvorm. Iets heel eenvoudigs. Wat je ziet is een verschuiving van het verdedigen van mijn standpunten naar het onderzoeken van de standpunten van anderen.

Dat houdt in dat mensen elkaar echte vragen stellen. Als je in een gesprek met een debatvorm met elkaar van mening verschilt, ga je fel je standpunt verdedigen. Je gaat vertellen waarom jij gelijk hebt en waarom de ander geen gelijk heeft. In een dialoog hebben jij en ik nog steeds hetzelfde verschil van mening. Dat is hier niet anders. Maar wat anders is, is dat ik nu echte vragen begin te stellen. Wat maakt dat jij er anders over denkt? Waarom is dat? Wat zijn de ervaringen, wat zijn de grondslagen waarop jij een andere mening baseert. Een mening die zoveel verschilt van mijn eigen conclusies.

Het criterium of mensen elkaar echte vragen stellen, is een goede indicator om te bepalen op welk niveau het gesprek plaats vindt.

Je beweegt je van 'ik ben mijn jas' naar 'ik heb een jas'. En als ik een jas heb, dan kan ik hem uitdoen, dan kan ik hem ergens ophangen. Dan kan ik mijn vooronderstellingen opschorten. En ik kan er dan vanaf enige afstand naar kijken. Ik ben dan niet meer mijn standpunt. Dan heb ik de vrijheid om te kunnen bewegen en kan ik naar de situatie waarmee we te maken hebben ook vanuit iemand anders gezichtspunt kijken. Dan kan ik waarderen hoe anders het is vanuit hun standpunt en vanuit hun ervaring. En dan kom ik uiteindelijk weer terug bij mijn eigen invalshoek, mijn eigen jas.

Nu zijn mijn beslissingen voorzien van extra informatie, door het bewustzijn van de invloed die mijn beslissingen hebben op de ervaringen van andere stakeholders.

Naar mijn idee gaat 50% van het verandermanagement over deze verschuiving. De verschuiving van 'ik ben mijn jas' naar 'ik heb een jas'. De verschuiving van debat naar dialoog. En dat doet er werkelijk toe. Omdat het bij de aanpak van een probleem een verschuiving is van een type gesprek waarbij ik de anderen (organisaties, stakeholders) er de schuld van geef dat ze er anders naar kijken naar een zienswijze waarbij ik me ga realiseren dat ik deel ben van het systeem. En ik kan zien dat ik bijdraag aan zowel de problemen waarmee we vandaag de dag geconfronteerd worden als aan de oplossingen die we morgen zouden

kunnen creëren. En die verschuiving is de verschuiving van mindset die deel uitmaakt van de kern van alle verandermanagement en culturele verandering in grote systemen vandaag de dag.

#### 4 Collectieve creativiteit

Het vierde gespreksniveau noemen we collectieve creativiteit. Het is gebaseerd op het spreken vanuit wat er door je heen beweegt en het is vaak verbonden met een moment van transformatie, stilte, aanwezigheid waarbij we iets gewaar worden van toekomstige mogelijkheden die willen verschijnen. Waarbij we als groep in een soort van flow terecht komen, een staat van creatieve flow waarin we niet langer kunnen zien of het nou jouw idee is of mijn idee en waar door onze verbinding met anderen iets nieuws geboren wordt dat er eerder niet was. En daarom is deze notie, van co-creëren en van de verschuiving van het gevoel van wie we werkelijk zijn waarbij we dieper verbonden zijn met onze diepere bronnen van inspiratie, energie en zelf, een bepalende factor hier. Later in het U.Lab zul je meer voorbeelden tegenkomen. Het klinkt misschien een beetje abstract en dat is oke. Het zal duidelijker en helderder worden naarmate we verder zijn op onze reis in het U.Lab.

Hoe weten we nu of we handelen op niveau een, twee, drie of vier?  
Hierbij geef ik je een aantal criteria of manieren van onderscheid die je kunt gebruiken als je wilt nagaan op welk niveau je opereert.

Als je uit een gesprek komt en je merkt dat alles wat je al verwachtte dat zou gebeuren, is gebeurd dan is dat een goede indicator van downloaden. Je zat in een gesprek waarin niks nieuws gebeurde. Alles wat gebeurde paste binnen je oude raamwerk en je oude verwachtingen.

Als je uit een gesprek komt waarbij een aantal nieuwe inzichten ontstonden waarvan je je voorheen niet bewust was, dan heb je in een goed debat gezeten. Een goed gesprek waarin een aantal nieuwe realiteiten voor jou duidelijk werden en die een aantal van je huidige vooronderstellingen op de tocht hebben gezet. Dat was dan niveau twee.

Als je uit een gesprek komt waarbij niet alleen gegevens verschijnen die een aantal van je vooronderstellingen op losse schroeven hebben gezet maar waarbij je ook de mogelijkheid kreeg om de realiteit door iemand anders ogen waar te nemen en waarbij je jezelf door de ogen van de ander kon zien dan is dat een goede indicator van een gesprek op niveau drie. Bij niveau drie kom je dus uit het gesprek met een nieuw perspectief, niet alleen met nieuwe gegevens. En dan als laatste, hoe weet je nu of je deel hebt genomen aan een gesprek op niveau vier?

Er is een aantal belangrijke indicatoren.

**Een** is energie. Als je energieniveau is gestegen.

**Twee** is als je niveau van inspiratie behoorlijk omhoog is gegaan.

Ook kan het zijn dat er in het gesprek iets aanwezig is dat er voordien nog niet was, alsof er iets geboren wordt. Het kan een baanbrekend idee zijn. Het heeft te maken met diepgaande verandering dat vaak aanvoelt als een geboorteprocés. Als resultaat van het gesprek wordt er iets geboren of gecreëerd. Dat is het **derde** criterium.

En het **vierde** criterium, misschien wel de belangrijkste is dat als je het gesprek verlaat je een andere persoon bent dan toen je begon aan het gesprek. Als je het gevoel hebt dat je nog dezelfde persoon bent als toen je begon aan het gesprek, dan heb je niet aan een niveau vier gesprek deelgenomen.

Wat bedoeld wordt, met dat je een andere persoon bent geworden, is dat je je meer jezelf bent gaan voelen. Je bent meer verbonden met wie je echt bent en met wie je aan het worden bent en met wie je morgen zou kunnen zijn. Je bent dus meer verbonden met je echte reis en met je verschijnende zelf dan met de

persoon die je was toen je ging deelnemen aan het gesprek. Toen je meer verbonden was met de reis van je verleden.

Dit zijn dus vier criteria die van toepassing zijn op dit vierde niveau van gespreksvoering.

In het U.Lab zullen we een instrument gebruiken waarmee je jezelf kunt monitoren; wanneer opereerde ik vandaag op niveau drie of vier? En welk percentage van de tijd opereerde ik op niveau drie of vier?

We weten uit ervaring dat studenten die dit instrument gebruikt hebben hun capaciteit om op het hele spectrum te opereren significant hebben uitgebreid, in plaats van gevangen te zitten in een bepaald niveau.

Hoogwaardig functionerende teams zijn geen teams die alleen maar op een bepaald niveau opereren. Hoogwaardig functionerende teams zijn teams die in het hele spectrum kunnen opereren terwijl slecht presterende teams vastzitten in een of twee niveaus.

We proberen dus je capaciteit, om door het hele spectrum te opereren, uit te breiden.