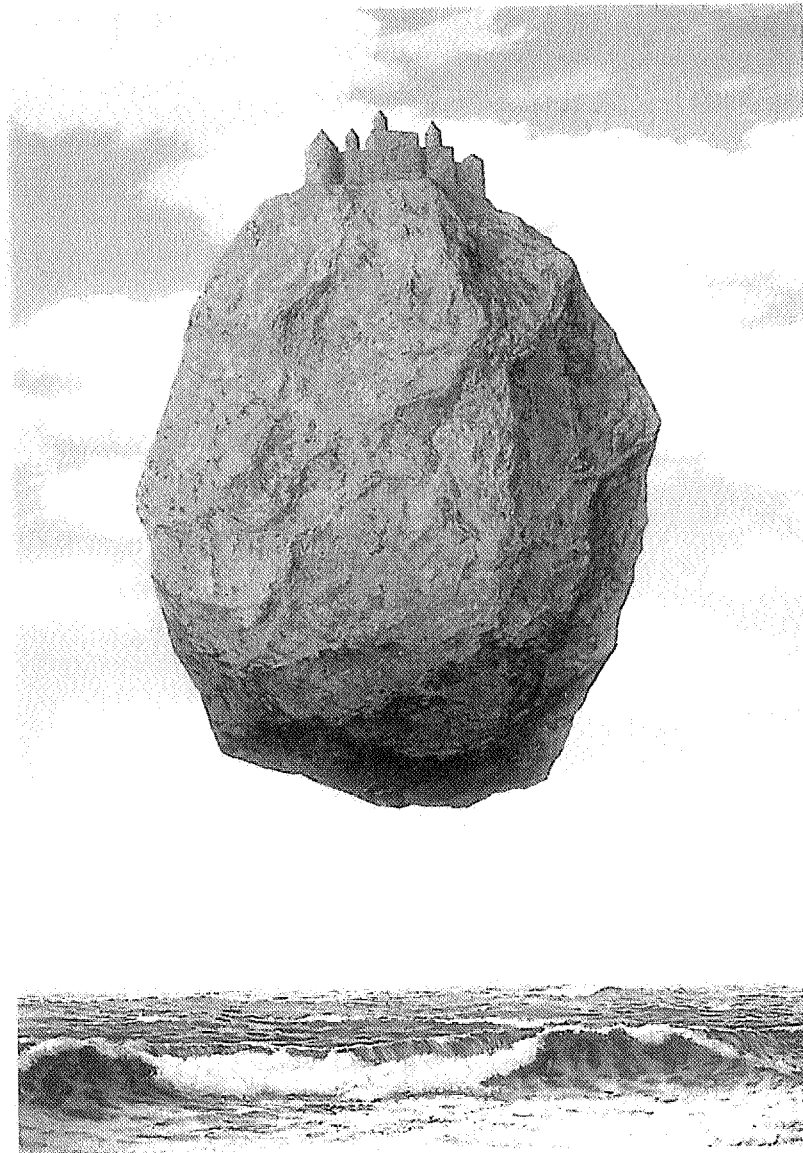


DIALOOG



DE KUNST VAN HET LOSLATEN

**Mieke Jaspers & Annelie Kwakkelaar - Tilburg Institute for Advanced Studies -
Management of Learning and Development 10 - maart 1999**

DIALOOG

DE KUNST VAN HET LOSLATEN

M.B.C. Jaspers
A.A.R. Kwakkelaar

scriptiebegeleider: prof. dr. P.R.J. Simons

Tilburg Institute for Advanced Studies
KUB-TIAS
Management of Learning and Development 10

maart 1999

DIALOOG VOORAF

(naar: Heinz Dahl, Jugend Brettl)

Twee vrouwen zitten op een bankje.

A: Zeg eens, heb je 't al gehoord?

M: Wat?

A: Nou, die geschiedenis met eh ... met eh ... nou met die van daarginds, hoe heten die mensen ook al weer ...?

M: Je bedoelt die mensen uit die nieuwe winkel?

A: Nee, nee, die niet. Ik bedoel die geschiedenis met die - dat is nou toch ook wat, de naam ligt me op de lippen en ik kan er niet opkomen.

M: Die mensen die zoëven voorbijreden?

A: Ja ja, die bedoel ik.

M: En die daar op de hoek wonen?

A: Juist! Ik wist wel dat je doorhad wie ik bedoelde.

M: Natuurlijk, dom dat ik er niet meteen opkwam.

A: Dacht ik al. Heb je gehoord dat ze ...

M: Ach, je bedoelt dat zaakje met ..., ja, daar heb ik van gehoord. Die kwestie met ..., nou, hoe heet hij ook al weer ...

A: Met die snuiter die bij de kerk woont.

M: Precies, dat is hem. En 't ging over die ...

A: Ja ja, over die streek die ze vorige week dinsdag ...

M: 't Was toch woensdag?

A: Nee, dinsdag!

M: Je hebt het toch over die ...

A: Ja, natuurlijk!

M: Maar dat was toch op woensdag?

A: Nee, dat kan niet, want woensdag was hij ...

M: Dat is waar ook, dat moet dinsdag geweest zijn, woensdag is hij altijd ...

A: Nou, dat zei ik toch! Dus je hebt van die geschiedenis al gehoord?

M: En of, daar ben ik volkomen mee op de hoogte. Wie heeft me dat nou ook alweer verteld? Was 't niet die knul van ...

A: Precies, nou, van die heb ik 't ook!

INHOUD

1 INLEIDING	5
2 DE VRAAGSTELLING	7
3 VERANDERINGEN IN SAMENLEVING, ORGANISATIES EN INDIVIDUEN	10
3.1 Veranderingen in a) samenleving, b) organisaties en c) individuen	10
3.2 Hoe worden samenleving, organisatie en individu beschreven in literatuur?	11
3.2.1 De samenleving	11
3.2.2 De organisatie	12
3.2.3 Het individu	16
3.2.4 Gemeenschappelijke betekenisgeving en competentiedenken	17
3.2.5 Gevolgen van de veranderingen in ISO	20
3.2.6 Conclusies met betrekking tot de veranderingen in ISO	20
4 DE DIALOOG: VERHELDERING VAN EEN BEGRIP	22
4.1 Discussie versus dialoog	22
4.2 Definities van de dialoog	24
4.3 Onze definitie van de dialoog	25
4.4 Dialoog als leerproces	26
4.5 Dialoog als proces van gezamenlijk nadenken	26
4.6 Dialoog: filosofie, methodologie en/of tool&techniek	27
5 DIALOOG, ORGANISATIES EN ALIGNMENT	29
5.1 Leren, organisaties en alignment	29
5.1.1 Verticaal en horizontaal alignment	30
5.1.2 Misalignment	32
5.2 Conclusies met betrekking tot alignment	33
6 DIALOOG EN LEREN IN ORGANISATIES	34
6.1 Organisaties en organisatieleren	34
6.2 Kenniscreatie	37
6.2.1 Kenniscreatie en tacit knowledge	37
6.3 Vier manieren van kennisconversie	39
6.4 Fasenmodel voor kenniscreatie	39
6.5 Kennisspiraal	41
6.6 Conditie voor een soepel verlopend proces van kenniscreatie	42
6.7 Kennisinstructuur	44
6.8 Kennisbeleid	45
6.8.1 Componenten van kennisinstructuur	45
6.9 Conclusies	46
7 DIALOOG EN LEIDERSCHAP	47
7.1 De uittocht van managers?	47
7.2 Commitment	48
7.3 De intocht van leiders	50

7.4 De manager als coach	51
7.5 Geen coaching zonder zelfsturing	51
7.6 Kwalificaties van goede coaches	52
7.7 Resultaatverantwoordelijkheid en Contractmanagement	53
7.7.1 Contractmanagement	54
7.8 Consensus en Dialoog	54
7.9 Leidinggeven aan professionals	55
7.9.1 Soorten professionals	57
7.9.2 Kerntaken van de manager van professionals	58
7.10 Conclusie	60
 8 DIALOOG, MACHT EN ONMACHT	 62
8.1 De sociocratische methode	62
8.2 Baas-knecht verhouding	63
8.3 Leiden, uitvoeren, meten	64
8.4 Het Consentprincipe	64
8.5 Toepassing van de sociocratische methode	66
8.6 Sociocratie en onderwijs	67
8.7 Conclusies ten aanzien van sociocratische methode	68
 9 DE TECHNIEK VAN DE DIALOOG	 69
9.1 Korte vergelijking Sofisten en Socrates	70
9.2 De techniek volgens Socrates	71
9.3 De Nelson-Heckmann-variant van de Socratische methode	72
9.4 De techniek van de dialoog volgens Bohm	73
9.5 Het verschil tussen de drie bovengenoemde technieken	76
9.6 De belangrijkste analysetechnieken en gespreksinstrumenten	76
9.7 Basisvoorwaarden van de dialoog volgens Bohm	78
9.9 Gespreksregels Heckmann	79
9.9 De kunst van het vragenstellen	80
9.9.1 Dialoog en paradoxen	81
9.9.2 Conclusies ten aanzien van de techniek van de dialoog	82
 NAWOORD: Tacit knowledge en onze eigen historie	 83
 TOT SLOT	 87
 SAMENVATTING	 89
 REFERENTIES	 91
 Bijlage 1 HET SOCIAAL CONSTRUCTIVISME	 93
 Bijlage 2 ZES VORMEN VAN MISALIGNMENT	 94
 Bijlage 3 HOE LEREND IS ONZE ORGANISATIE?	 96

1 INLEIDING

Deze scriptie is het tastbare resultaat van de postdoctorale opleiding van het TIAS Management van Leren en Ontwikkeling, leergang 10 (MLD 10, 1998 - 1999). In de leergang staat het leren en ontwikkelen van organisaties centraal.

"Nog nooit in de geschiedenis veranderen technologieën, markten en instituties zo snel als vandaag. De grote uitdaging waar organisaties nu voor staan is hoe tijdig de benodigde kennis, expertise en vaardigheden te ontwikkelen om effectief te kunnen blijven inspelen op veranderde omstandigheden. Het leertempo van de organisatie moet groter zijn dan of gelijk zijn aan de snelheid van de veranderingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd. Een lerende organisatie voegt continu waarde toe aan haar menselijk kapitaal, waartoe het competitieve potentieel op een natuurlijke wijze gemaximaliseerd wordt." (Bomers, 1989)

Gaandeweg de leergang zijn we steeds meer het concept van de lerende organisatie gaan begrijpen, waarderen en als noodzakelijk voor organisaties gaan ervaren als antwoord op de vraag hoe organisaties - om uiteindelijk te overleven - zich moeten opstellen in tijden van onvoorspelbaarheid en verandering.

Tijdens de leergang stond het leren van individuen, groepen en organisaties centraal, ook ons eigen leren was onderdeel van dit proces. De grootste waarde hebben we ervaren in de andere manier van leren tijdens de leergang, namelijk leren als interactief en reflectief proces, dat uiteindelijk moet leiden tot nieuwe betekenisgeving. Om met de woorden van onze Dosser (Director of Study), Prof.dr. P.R.J. Simons, te spreken: *Leren is interacteren, reflecteren en construeren*¹. Leren is een dynamisch proces. Leren moet leiden tot nieuwe kennis en inzichten, maar ook tot nieuw handelen². Het voeren van een dialoog kan hieraan een bijdrage leveren. Leren is niet alleen voorbehouden aan specifieke leerplaatsen: iedere organisatie is een leerplaats!

Socrates betoogt dat kennis gelijkstaat aan handelen. Dat als men iets werkelijk weet, men zich er ook naar gedraagt. Socrates geeft over boeken en artikelen aan dat deze slechts tweedehands weten opleveren. In eerste instantie is het resultaat van deze scriptie dan ook: boekenwijsheid, kennis van woorden.

Om werkelijk inzicht te verwerven is het noodzakelijk zelf een kwestie te onderzoeken, zelf na te denken. De meest vruchtbare oefening in dit kader is het gesprek: in het gesprek leer je en oefen je tegelijkertijd en ... gesprekken hebben we veel gevoerd!

Aan de definitie van leren als interacteren, reflecteren en construeren willen we de definitie van Illich³ toevoegen: *"Leren is die menselijke activiteit die het minst behoefte heeft aan manipulatie door anderen. De meeste kennis en vaardigheden zijn niet het resultaat van onderricht, maar veeleer het resultaat van een onbelemmerde participatie in een zinvolle omgeving."*

¹ Bijlage 1, P.R.J. Simons, Het sociaal constructivisme als uitgangspunt, 1998.

² J. Kessels, Socrates op de markt, 1998.

³ I. Illich, Ontscholing van de maatschappij, 1972.

Aldo van Eyck, een beroemd Nederlands architect van de twintigste eeuw, zegt over de zinvolle omgeving: *"Het is verbazingwekkend dat de mens niet in staat is om datgene te realiseren wat zo vanzelfsprekend zou moeten zijn: het creëren van een omgeving die ruimte biedt aan identiteit; waar de mens zich veilig voelt, waar het goed is om te zijn, kortom die wel doet."*

Deze opvattingen van Illich en Aldo van Eyck zijn voor ons van wezenlijk belang, omdat in onze ogen:

- 1 een onbelemmerde participatie in een zinvolle omgeving⁴ de kwaliteit van leren bevordert;
- 2 'niet-materie'-deskundigen⁵ een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan ogenschijnlijk disciplinegebonden onderwerpen. Zij vervullen de rol van het niet-weten.

Ad 1

Een zinvolle omgeving is die omgeving die betekenis en identiteit verleent aan individuen en organisaties. De lerende moet de omgeving als veilig ervaren om risico's te durven nemen zoals het loslaten van eigen gedachten om daarna te kunnen experimenteren.

Ad 2

Dit kunnen zowel deskundigen vanuit andere disciplines zijn, als mensen die met betrekking tot deze onderwerpen als leek worden gezien. Dit kunnen dezelfde mensen zijn. Het gaat ons in feite om de toegevoegde waarde die de deskundige vanuit een ander perspectief in zich draagt. Afhankelijk van het perspectief zijn ze wel niet-materiekundig.

Tot slot

Het interacteren, reflecteren en construeren in de zinvolle omgeving van de MLD-cursus heeft de kwaliteit van ons leren positief beïnvloed. De creatieve uitstap, de kennismaking met een totaal andere discipline, het boetsen, was een bevestiging van ons denken over de toegevoegde waarde van het leren van 'niet-materie'-deskundigen.

⁴ Maslov, De behoeftenpiramide: fysiologische behoeften, veiligheid, sociale behoeften, ego, zelfverwerkelijking.

⁵ 'Niet-materie'-deskundige heeft een negatieve connotatie, gezocht wordt naar een positieve connotatie.