

## **Eindelijk een goed gesprek**

*debat en dialoog als spraakmakers in organisaties*

Erik Boers, Peter van der Geer, Jos Kessels

*Het is niet eenvoudig om in grote groepen een diepgravend gesprek over principiële zaken tot stand te laten komen. Geruggesteund door Scharmers theorie van de vier gespreksvelden hebben wij ervaring opgedaan in het afwisselend voeren van een debat en een dialoog tijdens bijeenkomsten met grote groepen medewerkers.*

### **Lead**

*De combinatie van een kort debat gevolgd door een dialoog kan de intensiteit en diepgang van gedachtewisselingen vergroten.*

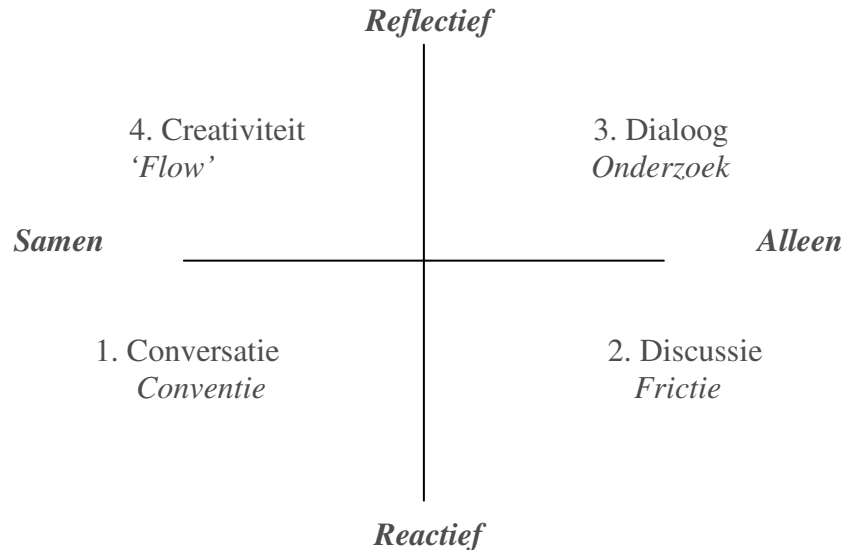
Een zorginstelling vroeg ons mee te werken aan een nieuw op te zetten traject voor Management Development. De instelling was kortgeleden ontstaan door fusie van een aantal kleinere organisaties: Thuiszorg, Ouder- en Kindzorg, Kinderopvang, Particuliere Zorg, Verpleeg- en Verzorgingshuizen. De Raad van Bestuur wilde de organisatie integreren en ontwikkelen door haar 'een sterke leerimpuls' te geven. Zij dacht aan themabijeenkomsten voor divisie managers, stafhoofden en teamleiders. Hierin zou telkens een deskundige een inleiding houden over de veranderingen in de gezondheidszorg. Deze inleiding zou vervolgens door de aanwezigen 'op prikkelende wijze' vertaald moeten worden naar kansen en bedreigingen voor de nieuwe organisatie. Daarover wilden ze dan een plenaire gedachtewisseling houden. De vraag was of wij hen konden leren een goed gesprek te voeren.

In dit artikel willen we verslag doen van onze werkwijze bij deze klant. Daartoe dragen we eerst een theoretisch gespreksmodel over, waarna we met een uitgebreide casus het praktisch verloop van de bijeenkomst schetsen. Vervolgens geven we een toelichting op de bereikte resultaten en reflecteren kort over de belangrijkste voorwaarden voor het welslagen van deze werkwijze. De praktische richtlijnen voor het debat en de dialoog sluiten het geheel af.

### **De vier gespreksvelden van Scharmer**

De Amerikaanse systeemtherapeut O.C. Scharmer voerde gesprekken met probleemkinderen samen met de gezinnen waar zij uit kwamen. Op basis van videomateriaal van deze gesprekken ontwierp hij een model van de verschillende fasen of 'velden' in een gesprek. Dat model werd vervolgens door de filosoof en dialecticus William Isaacs overgenomen voor de analyse van gesprekken in organisaties (Isaacs, 1999).

### De vier gespreksvelden



#### **Crisis**

- 1-> 2 sociale conventies opgeven, alleen durven staan
- 2-> 3 eigen gelijk opgeven, verplaatsen in de ander
- 3-> 4 denkgewoontes en illusies opgeven, nieuw denken
- 4-> 1 euforie opgeven, eigen belang opgeven

Het model bestaat uit twee assen. De horizontale as geeft weer of we in het gesprek en onze interacties de nadruk leggen op samenzijn, op het belang van het geheel en de groep, of op alleen staan, op ons eigen, individuele belang als deel van de groep. De verticale as geeft weer of we ons in het gesprek reactief gedragen, door de anderen bepaald, heteronoom, of reflectief, zelfsturend, autonoom. De twee assen bakenen vier velden af. Elke overgang van het ene veld naar het andere vergt dat je een crisis overwint.

#### Het eerste veld: conversatie

Kenmerkend voor het eerste veld, linksonder, is dat de deelnemers aan een gesprek samen zijn en zich reactief gedragen. Zij voegen zich naar de heersende conventies, door beleefd te zijn, voorkomend, welgemanierd. Een gesprek dat op die manier gevoerd wordt noemen we conversatie. In zo'n gesprek zorgen we ervoor dat de sfeer aangenaam is, of althans niet onaangenaam, dat er geen onvertogen woorden vallen. Op zeker moment voldoet een conversatie als vorm van spreken niet meer. De conventies worden beklemmend, de (ongeschreven) regels een keurslijf, de vriendelijkheid onecht. Om echt van elkaar te leren zullen we stelling moeten nemen, ons losmaken uit de groep, de conventies doorbreken, de bestaande machtsverhoudingen uitdagen. Dat is de overstap naar het tweede veld.

## Het tweede veld: discussie

Dit veld wordt gekenmerkt door frictie, door poneren en opponeren, argumenten en tegenargumenten, pro en contra redeneringen. Zo'n type gesprek noemen we 'discussie' of – indien de discussie aan regels wordt gebonden - 'debat'. De deelnemers zijn daar niet meer samen maar ze staan alleen. En frictie is voornamelijk reactief: een aanval, hoe verhuld of vriendelijk ook gebracht, lokt een verdediging uit. Merk op dat er moed voor nodig is deze overgang te maken. In dit geval is dat de crisis van het alleen durven staan, de bestaande verhoudingen tarten, de geldende regels aantasten. Daarmee veroorzaak je instabiliteit in de groep en geef je je eigen veiligheid prijs. Een discussie of debat kan een uitstekende manier zijn om de verschillende argumenten in een kwestie te verzamelen en te toetsen. Maar we kunnen er ook gemakkelijk onze openheid kwijtraken. Wanneer we in een gesprek terechtkomen dat gekenmerkt is door frictie en oppositie, door aanvallen en verdedigen, krijgen we namelijk de neiging ons in te graven in ons standpunt.

## Het derde veld: dialoog

Om verder te komen is een ander soort gesprek nodig, een gezamenlijk onderzoek, een dialoog. De grootste hindernis die hier genomen moet worden is dat we onze oordelen moeten leren opschorten. Dat houdt in dat we onze eigen oordelen en die van anderen leren observeren zonder ons er in vast te bijten of ze van ons af te werpen.

In het derde veld overheerst de onderzoekshouding. Hier hebben we ruimte en tijd om na te denken over waar het ons ook weer om begonnen was. Hier kunnen we onze belangen vanuit een zekere belangeloosheid onderzoeken en opnieuw interpreteren, door verschillende oordelen, standpunten en redeneringen naast elkaar te leggen en te toetsen op validiteit en legitimiteit. Wanneer we namelijk eenmaal de ruimte gecreëerd hebben om gezamenlijk na te denken, beginnen we onze gedachten over een kwestie uit te wisselen. We staan open voor de gedachten van anderen. Maar het zijn nog steeds 'gedachten': dat wat we al eerder dachten. Voor echt nieuw denken is het volgende veld nodig.

## Het vierde veld: creativiteit

Ieder heeft wel eens een gesprek meegemaakt waarin het lukte nieuw te denken, tot werkelijk nieuwe ideeën te komen. Dat is een prikkelende, inspirerende, soms zelfs euforische ervaring, die een sterke samenbindende werking heeft. Tegenwoordig wordt die ervaring aangeduid met de term 'flow'. Vroeger werd daar wel het klassieke begrip 'metanoia' voor gebruikt, wat letterlijk 'omdenken' betekent, of ook 'ommekeer', perspectiefwisseling. Daarmee zitten we in het vierde veld van het model. Isaacs vergelijkt deze fase van een gesprek met het functioneren van een jazzorkest. Net als in een gesprek wordt in een jazzgroep geïmproviseerd. En net als in een gesprek kunnen jazzmusici in hun improvisaties de vaste patronen spelen die al jarenlang in hun muzikale repertoire zitten, of ze kunnen ter plekke iets volkomen nieuws bedenken, iets dat ze nog nooit gespeeld hebben en dat het oude bekende thema een geheel nieuw aanzien geeft. Het verschil tussen die twee manieren van spelen is evident voor de toeschouwer. In het ene geval klinkt de muziek vlak en obligaats, kundig misschien of zelfs virtuoos, maar toch plichtmatig, ongeïnspireerd, enigszins zielloos. In het andere geval lijkt het of er een zindering door de groep gaat. Het is een wonderlijke combinatie van discipline en overgave, van autonomie en gezamenlijkheid, van vrijheid en gebondenheid. Ook hier duikt overigens uiteindelijk een crisis op: we zullen de hoop moeten laten varen dat we deze wijze van spreken eeuwig vast kunnen houden.

### **Van theorie naar praktijk**

Wij interpreteerden de vraag voor de voornoemde klant als volgt: men wilde tijdens de geplande themabijeenkomsten niet blijven steken in een conversatie. Om dit te bewerkstelligen adviseerden wij de klant om zich te bekwamen in het voeren van debat en dialoog, en wel zodanig dat men in staat zou zijn om in korte tijd, dat wil zeggen een uur, een belangwekkende kwestie in een opeenvolging van debat en dialoog te bespreken. We geven hier een voorbeeld van hoe zo'n combinatie van debat en dialoog verloopt.

- Nadat het thema van de bijeenkomst is geïntroduceerd, bedenken de deelnemers in subgroepen lastige praktijkgevallen en daaraan gekoppelde algemene vragen/stellingen
- De gespreksleider verzamelt ze en spreekt ze kort door
- Gezamenlijk wordt een stelling geformuleerd
- Rond deze stelling wordt een kort debat gehouden
- Vervolgens wordt iemand met een praktijkvoorbeeld naar voren gehaald
- Na een korte uiteenzetting van de situatie gaat de groep met elkaar in dialoog
- Aan het eind wordt ieder gevraagd de essentie te formuleren.

In dit geval kwam de stelling voort uit het nieuwe beleidsstuk van de organisatie. Daarin stond dat een van de hoofdoelen van de instelling vergroting van de klantgerichtheid was, zowel op organisatieniveau (ketenzorg, functionele integratie) als op het niveau van de zorgverlening zelf. Immers, mensen die behoefte hebben aan zorg moeten zo lang mogelijk de regie over hun eigen leven kunnen blijven voeren. Dat impliceert dat de wensen van de klant bepalend zijn voor welke zorg wanneer verleend wordt. Maar is dat in de praktijk te realiseren? En wat houdt het concreet in? Dat wilde de groep, 20 leidinggevendenden, onderzoeken. Zij hadden het thema geformuleerd in een prikkelende stelling voor het debat: *'De klant moet de zorg krijgen die hij vraagt!'*

Aan het begin van het debat verdeelden we de groep willekeurig in drie rollen: voorstanders, tegenstanders en jury (zie kader 1). Na een korte voorbereiding door elk van de partijen ging het debat van start. We hebben hieronder de belangrijkste argumenten uit het debat samengevat.

#### Het debat

De voorstanders begonnen met te betogen dat klanten heel goed in staat zijn zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de zorg die zij nodig hebben. Klanten zijn mondig tegenwoordig. Bovendien, de klant betaalt, en 'wie betaalt, bepaalt'. De tegenstanders betwijfelden dat. Zij meenden dat klanten vaak helemaal niet in staat zijn te bepalen welke hulp zij nodig hebben. Ze missen de deskundigheid. Daar heb je nu juist professionals voor. En als je klanten zelf laat bepalen welke hulp zij nodig hebben, bestaat het gevaar dat zij gaan overvragen. In een tijd van schaarste aan personeel kun je je dat als organisatie niet veroorloven.

Daar waren de voorstanders het niet mee eens. Zij opperden dat je heel goed samen met de klant kunt vaststellen wat hij nodig heeft. Vervolgens kun je dan kijken welke zorg geleverd kan worden. Op die manier blijft het initiatief bij de klant liggen. Maar de tegenstanders repliceerden dat in dat geval de meest mondige klant zijn recht wel zal weten te halen, terwijl de minder mondige klant dat niet zal kunnen. Nee, de beschikbare zorg moest eerlijk verdeeld worden. En dat kon alleen als de organisatie bepaalde welke zorg geleverd werd.

Maar dat hebben we in het verleden altijd al gedaan, brachten de anderen daar tegenin. Het wordt hoog tijd, dat we eens uitgaan van de vraag en niet van het aanbod. De klant moet zelf de regie kunnen voeren over zijn eigen leven. Je ongevraagd bemoeien met een klant is, als je het scherp stelt, te vergelijken met zoiets als huisvredebreuk. De tegenstanders antwoordden daarop dat het simpelweg onmogelijk is om alles te krijgen wat je vraagt. Klanten kunnen wel van alles vragen, je moet ergens een grens trekken. Trouwens, om wachtlijsten te voorkomen kon je beter alle klanten een beetje zorg geven, dan een aantal klanten geen zorg. En je moet ook om je medewerkers denken. Als de klant bepaalt welke zorg hij krijgt, zadel je medewerkers wel met heel veel ‘bazen’ op. Klantgerichtheid is prima, belevingsgerichte zorg is uitstekend. Maar moest dat ten koste gaan van de medewerker? Als je niet oppast krijg je nog meer ziekteverzuim.

Dat vonden de voorstanders onzin. Medewerkers waren professioneel genoeg om het niet uit de hand te laten lopen, meenden zij. Er waren voldoende richtlijnen vanuit de CAO en de ARBO om medewerkers te beschermen. Bovendien, je kon medewerkers extra belonen, door een bonusuitkering bijvoorbeeld.

Hier, na een minuut of tien, staakten we het debat. De groep leek de belangrijkste argumenten op tafel te hebben gelegd; men begon in herhalingen te vallen. Bovendien begon de ‘hitte’ in het gesprek op te lopen: het willen winnen en de ander aftroeven begon de overhand te krijgen. En daarmee dreigde de wederzijdse openheid in het gesprek te verdwijnen.

In korte tijd was er veel bereikt in het gesprek:

- velen hebben het woord genomen;
- deze mensen hebben vrijuit gesproken; ze durfden stevig stelling te nemen - vanuit een toebedeelde positie, niet vanuit een persoonlijk standpunt;
- er zijn niet zozeer oplossingen aangedragen; men is gaan spreken over de belangen, opvattingen en waarden die achter het probleem liggen;
- er zijn in korte tijd veel verschillende opvattingen boven tafel gekomen;
- veel van die opvattingen waren wel bekend, maar ze zijn opnieuw doorleefd en ervaren.

## Krachtige beelden

Het debat verleidt de deelnemers tot het uitvergroten van hun standpunt, anders komt de boodschap niet over. Zo ontstaan krachtige beelden en motto's, die stuk voor stuk het onderwerp zouden kunnen zijn van een doortimmerd betoog:

- 'wie betaalt bepaalt'
- 'je ongevraagd bemoeien is een vorm van huisvredebreuk'
- 'een klant moet zelf de regie kunnen blijven voeren'
- 'klantgerichtheid leidt uiteindelijk tot ziekteverzuim'
- 'de klant die het hardste schreeuwt krijgt het meest'
- 'wie geen grens trekt is medeschuldig aan de lange wachtlijst'

Doordat de deelnemers niet enkel hun eigen positie verdedigden, maar ook dienden te reageren op de andere partij, werden ze genoodzaakt deze beelden met elkaar te confronteren en de voors en tegens te beargumenteren. Zo ontstond een denkruimte waarin recht gedaan werd aan alle facetten van de centrale stelling. Een ruimte waarin men de essentie zoekt van de thematiek en zich niet beperkt tot klagen ("Het bestuur moet weer zonedig.") of oplossen ("Laten we het even regelen, dan hoeven we er niet lang bij stil te staan."). Natuurlijk raakt die ruimte snel verloren, wanneer mensen zich niet langer richten op het onderzoek als geheel, maar zich – in de hitte van de strijd – laten verleiden tot ingraven en met modder smijten. De problematiek wordt dan herleid tot een enkel facet, van waaruit maar één oplossing mogelijk is. Vandaar dat we het debat staakten toen de herhaling van zetten een loopgravenoorlog leek aan te kondigen.

## De dialoog

Hier stapten we over naar de dialoogvorm. Want de tegenstellingen zijn helder, maar hoe vindt een goede afweging plaats? Die vindt niet plaats in de algemeenheden die tijdens het debat opdoken. Die afweging vindt plaats in de dagelijkse praktijk van de teamleider die binnen dit veld van opvattingen en dilemma's een besluit moet nemen. Hoe gebeurt dat in de praktijk en welke afwegingen blijken dan de doorslag te geven? We hebben de stelling omgebogen in een vraag: *"Moet de klant de zorg krijgen die hij vraagt?"* En aan de hand van die vraag is een praktijkvoorbeeld in dialoogvorm besproken (zie kader 2).

De casusgever was teamleider in de thuiszorg. In haar team was een klant die sinds twee jaar 'in zorg' was. Het was een dominante vrouw, 73 jaar en pas weduwe geworden. Haar gedrag ten opzichte van de thuiszorgmedewerkers was in de loop der tijd sterk verslechterd. Zij was ontevreden over de zorgverlening en met name over de verschillende medewerkers die bij haar over de vloer kwamen. Soms was zij regelrecht onfatsoenlijk, dan schold en tierde zij tegen iedereen die bij haar kwam. Zij vond de medewerkers ondeskundig. En zij stelde allerlei regels op. Een thuiszorgmedewerker werd pas binnengelaten als zij drie keer belde, en anders niet. Medewerkers mochten ook nergens over praten. Zij moesten het been van de klant zwachtelen en dan onmiddellijk vertrekken. Of zij stuurde hen naar de zolder, waar het koud was en waar zij de was moesten strijken. De vrouw had verschillende medewerkers versleten. Een medewerker deugde bijvoorbeeld niet, omdat zij haar te dik vond. Hoewel deze medewerker wat moeite had met bukken, deed ze haar werk goed.

Toen de problemen duidelijk begonnen te worden, wilde de teamleider op huisbezoek om de situatie en het gedrag van de klant te bespreken. Maar die weigerde dat. Het gesprek had toen per telefoon plaats. Op een later moment is de teamleider toch op huisbezoek geweest. Toen is het ongeveer een maand goed gegaan. Daarna verviel de klant in haar oude patroon en schold zij weer iedere medewerker uit die bij haar kwam zwachtelen. De spanning liep hoog op en zelfs de sterke medewerkers haakten een voor een af. De teamleider raadpleegde onlangs de huisarts van de klant. Dat gesprek heeft niets opgeleverd. De vrouw moet gewachteld worden. Gebeurt dat niet, dan is een amputatie het onvermijdelijke gevolg. De relatie tussen klant en teamleider is inmiddels zo verslechterd, dat een persoonlijk gesprek niet meer mogelijk is.

De teamleider zat natuurlijk met de situatie in haar maag. Zij was boos op de klant, voelde zich gefrustreerd en onmachtig, ook al had ze begrip voor de onvrede van de vrouw over de vele wisselingen van medewerkers. Maar ze wilde ook geen concessies doen die ten koste zouden gaan van het welzijn van haar eigen mensen. Kortom, moest de klant ook in dit geval de zorg krijgen die zij vroeg?

Kenmerkend voor de hier gebruikte dialoogvorm is dat de deelnemers aan het gesprek een kwestie niet onderzoeken door vrijblijvend, als het ware vanaf de zijlijn commentaar te geven, maar door zich te verplaatsen in de schoenen van de voorbeeldgever. Wat zouden ze zelf, in de situatie van de voorbeeldgever, gevoeld, gedaan, gedacht hebben? En op grond waarvan? Dit laatste is een cruciale stap in de dialoog: de verheldering van de onderliggende waarden. Daarmee blijft het gesprek niet hangen in het oplossen van praktijkproblemen, maar ontstaat er een gemeenschappelijke speurtocht naar de essenties van je vak. In dit geval leidde dat, na enkele gespreksronden tot onder andere de volgende essenties.

## Essenties

“Wat mij betreft draait het voorbeeld om de kwaliteit van zorg. Uitgangspunt is hier dat de klant de zorg krijgt die hij vraagt: mensen hebben het recht om zelf te kiezen. Maar je moet jezelf niet een gevangene maken van de klant. Dan doe je afbreuk aan je eigen professionaliteit. Je moet trouwens als leidinggevende ook de moed hebben grenzen te stellen of zelfs de zorgverlening stop te zetten, wanneer alle opties ter verbetering van de situatie zijn uitgeprobeerd.”

“Kern van de zaak is dat je als klant en als medewerker elkaars beperkingen en onmacht moet leren erkennen. De kunst is in contact te blijven, zeggen waar het op staat en toch ook wat humor vast houden. Humor werkt beter dan sancties.”

“Wij moeten eindelijk eens het idee opgeven dat iedereen maar moeilijke klanten aan moet kunnen. Laten we op zoek gaan naar een manier om de moeilijke klanten te verdelen over sommige medewerkers.”

Hier, na drie kwartier, stopte onze dialoog. De laatste ronde was intens. De uitgesproken essenties wonnen in kracht door de toon waarop ze werden uitgesproken: niet stellig of vragend, maar rustig en oprecht. De felle stellingnamen in het debat waren vervangen door een soort persoonlijke credo's, waarin mensen hun visie op de kern van het vak uitdrukken. Elk credo zou weer het uitgangspunt voor een debat kunnen zijn, maar voor deze dag hadden we voldoende bereikt.



### *Tot slot*

Intussen hebben binnen deze organisatie alle leidinggevendenden zich geoefend in de vaardigheden van debat en dialoog. Maar het was ons niet alleen te doen om de vaardigheden, we wilden ook een instrument aanreiken om leidinggevendenden zelf met hun medewerkers debatten en dialogen te laten houden. Diverse teams houden nu reflecterende gesprekken rond thema's die het dagelijks werk aangaan. De halfjaarlijkse management-development dagen zijn nu gericht op het daadwerkelijk ondersteunen van de leidinggevendenden in het faciliteren van de gesprekken met hun medewerkers.

Welke wijze van leren en samenwerken wordt hier gerealiseerd? Anders dan in een cursus 'communicatieve vaardigheden' gaan bij debat- en dialoogsessies de ontwikkeling van vaardigheden en het diepgaand bespreken van onderwerpen samen. Door de gekozen werkvorm en de ruimte voor uitwisselen van persoonlijke ervaringen krijgt het leerproces een collectief karakter. Het inzicht in elkaars denkbeelden verrijkt niet alleen de eigen visie, maar ook het onderling vertrouwen en begrip. Er worden overigens geen spectaculair nieuwe inzichten opgedaan. De eigen kennis wordt gedeeld en verdiept. Bestaande inzichten worden opnieuw beleefd en bevestigd. Het vierde gespreksveld van Scharmer wordt nog niet betreden.

Wanneer werkt deze methode goed? Een eis is dat de deelnemers de tijd nemen en de vrijheid krijgen om zich – afgezonderd van hun dagelijkse beslommingen – te bezinnen over hun werk. Daarnaast dient het te gaan om een thema, waar alle deelnemers persoonlijk of professioneel een interesse in hebben. Verder dient de gespreksleider zich vooral als procesbegeleider op te stellen. Zowel het debat als de dialoog vragen namelijk om een discipline, die mensen in hun gangbare manier van overleggen en vergaderen niet gewend zijn, maar waarvan ze wel het belang en de waarde inzien.

### *Kader 1: stappen in het debat*

1. Begin met een pakkende stelling, vraag of dilemma.
2. Splits de groep willekeurig in drie rollen: pro, contra, jury.
3. Geef kort bedenktijd ter voorbereiding.
4. Verdeel de beschikbare spreektijd 50/50 over pro en contra.
5. Laat een derde zo objectief mogelijk concluderen.
6. Bepaal samen welke vragen nog open staan.

Let op:

- *Wat* gezegd wordt is belangrijker dan *wie* het zegt.
- Elke mening geldt totdat hij is weerlegd.
- Een argument telt als het onderbouwd is.
- Humor en retoriek zijn uitdrukkelijk toegestaan.



**Kader 2: stappen in de dialoog**

*Centraal staat een praktijkgeval, waar de verteller zelf bij is betrokken en die hij of zij als een probleemsituatie heeft ervaren.*

1. Vertel kort wat u ervaren hebt:
  - a. Wat er feitelijk gebeurd is;
  - b. Wat u zelf gedaan hebt ;
  - c. Wat de situatie voor u persoonlijk betekent.
  
2. De anderen stellen verhelderingsvragen
  
3. De anderen verplaatsen zich in de schoenen van de voorbeeldgever en onderzoeken elkaars antwoorden op de volgende vragen:
  - a. Wat zou de situatie voor u betekenen?
  - b. Wat zou u doen als u in die situatie was?
  - c. Hoe zou u de centrale vraag beantwoorden?
  - d. Op grond van welke onderliggende principes of waarden?
  
4. Aan het eind neemt ieder een paar minuten de tijd om voor zichzelf te formuleren wat de essentie is:
  - a. Wat gaat u aan uw hart, wat moeten we ter harte nemen?
  - b. Welke moed is er nodig om daaraan recht te doen? Wat moet er voor worden opgegeven?
  - c. Wat is dus nodig in de organisatie?

**Literatuur**

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York, Currency and Doubleday

Kessels, Jos, Erik Boers, Pieter Mostert (2002). *Vrije ruimte, filosoferen in organisaties. Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Boom, Amsterdam / Meppel

**Samenvatting**

Het is niet eenvoudig om in grote groepen een diepgravend gesprek over principiële zaken tot stand te laten komen. Geruggesteund door Scharmers theorie van de vier gespreksvelden hebben de auteurs ervaring opgedaan in het afwisselend voeren van een debat en een dialoog tijdens bijeenkomsten met grote groepen medewerkers. In dit artikel doen zij middels een uitgebreide casus verslag van hun ervaringen en zetten de methodiek uiteen.

**Personalia**

Erik Boers en Jos Kessels zijn firmanten van Het Nieuwe Trivium, een opleidingsinstituut dat klassieke filosofische disciplines toepast in de moderne praktijk van management en organisatie. Peter van der Geer is als fellow verbonden aan Het Nieuwe Trivium, vanwege zijn expertise op het gebied van debat en dialoog.