



## Toolkit Dialogische Benadering / Projectresultaat 3

### **Doel:**

Het aanreiken van instrumenten en methodologieën om geïntegreerd, Multi professioneel en mensgericht teamwerk te verbeteren op institutioneel, organisatorisch en professioneel niveau.

### **Beschrijving:**

Uitgaande van elementen die naar voren kwamen in projectresultaten 1 en 2 met betrekking tot de stuurgroep en docenten, zal projectresultaat 3 zich richten op cruciale instrumenten om deze actoren te laten handelen om dialogische processen in verschillende omgevingen te implementeren.

## **Inhoud**

1. Inleiding	3
2. Vroege dialogen en spiegel neuronen	6
3. Moeilijke problemen en complexe wereld	7
4. Dialogische benadering voor de ontwikkeling van organisatorisch werk en leiderschap	9
5. Bestuursgroep ter ondersteuning van dialogische manieren van handelen (PR1)	11
6. Competenties van dialogische tutor (PR2)	12
7. Hulpmiddelen voor tutor en beheergroep	13
REFERENTIES	16

## 1. Inleiding

In dit document geven we een overzicht van een dialogische benadering in welzijnsorganisaties/-diensten en organisatieontwikkelingsprocessen. Het document bestaat uit een beknopt literatuuroverzicht en een korte inleiding tot enkele praktische hulpmiddelen voor anticipatiedialogen, die gebruikt kunnen worden als voorbeelden van dialogisch werken.

De achtergrond van het project wordt zo beschreven in de subsidieovereenkomst:

*"Publieke organisaties en overheden worden uitgedaagd om inclusief, innovatief en reflexief te zijn in een context van ongekende transformaties en toenemende internationale onderlinge afhankelijkheid die een versterkte samenwerking tussen de verschillende sectoren in de samenleving vereisen. Opkomende inzichten en ervaringen tonen aan dat om deze uitdagingen aan te gaan het noodzakelijk is om professionals en hun vaardigheden om geïntegreerd en multidisciplinair te werken in het middelpunt van veranderingsprocessen te plaatsen. Het project ziet deze taken onder ogen en conceptualiseert training als een vitaal element van sociale verandering door het versterken van teamwerk, horizontale relaties en integratie. Het project Dialogical-Work is in het bijzonder een antwoord op de educatieve uitdagingen om de competenties van professionals in de gezondheidszorg, de sociale sector en het onderwijs af te stemmen op de zich ontwikkelende complexe behoeften en verwachtingen in veranderende samenlevingen door professionals de vaardigheden aan te reiken via een dialooggeoriënteerde 'werkmethode' van netwerken die nog steeds ontbreekt in het opleidingscurriculum van professionals die vandaag de dag werkzaam zijn."*

Het woord 'dialoog' wordt tegenwoordig vaak gebruikt wanneer we de noodzaak van samenwerking inzien en de leiderschapsstrategieën veranderen in de richting van een meer communicatieve en gedeelde cultuur. Oorspronkelijk komt de term dialoog van het Griekse διάλογος (dialogos, gesprek); de wortels zijn διά (dia: door) en λόγος (logos: spraak, rede). Daarom is de oorspronkelijke betekenis van het woord "dialoog" afwisselend spreken tussen twee of meer mensen. Het Latijn nam het woord over als dialogus.

Hoe dan ook wordt communicatie in organisatiestrategieën vaak gezien als een fase die ergens in het proces een plaats heeft. In dit project is de mindset gebaseerd op het idee dat communicatie, samenwerking en dialoog de belangrijkste methode zijn bij het implementeren en bereiken van doelen, het zorgen voor de werkcultuur en het welzijn, en het beantwoorden van de huidige en toekomstige uitdagingen.

Dialogisch werken is een manier om samen met andere mensen nieuwe oplossingen en handelingsmogelijkheden te vinden in zorgelijke situaties, ontwikkelingsprocessen, complexe en 'wicked problems'. De dialogische benadering is een manier om samen open met deze situaties om te gaan. Anticipatiedialogen, die in dit project getraind worden, hebben hun wortels in gezinstherapie en dialogische filosofie. Anticipatiedialogen betekenen het proces richten op een goede toekomst of situatie waarin de zorgen kleiner zijn geworden of zijn verdwenen. Een andere dialogische werkmethode, open dialogen, die ontwikkeld is voor de geestelijke gezondheidszorg (ook in Finland), is gebaseerd op dezelfde achtergrond, maar de verschillen zitten in de structuur. Anticiperende dialogen hebben een structuur en de facilitator zorgt ervoor dat het proces verloopt. Open dialogen hebben niet zo'n structuur en zijn gebaseerd op reflectie. Maar beide hebben veel overeenkomsten en zijn gebaseerd op netwerken, wat betekent dat er een ondersteunend netwerk moet worden gecreëerd dat niet alleen bestaat uit professionals uit verschillende sectoren, maar ook uit ondersteunende mensen die de klant of proceseigenaar wil uitnodigen. Het netwerk wordt verondersteld de polyfone manier van werken te garanderen.

Dialoog betekent een manier van communiceren. Dialogisch zijn in bredere zin, is een meerstemmig wereldbeeld en begrip van hoe we denken en zijn in relatie tot andere mensen. In de dialoog worden verschillende gezichtspunten opgeroepen en nieuwe opties gezocht. De deelnemers aan de dialoog vergroten hun begrip van zichzelf en de anderen in de dialoog. De dialoog legt de nadruk op wederzijds luisteren, waarbij mensen de standpunten van anderen kunnen begrijpen en naar zichzelf kunnen luisteren, vanwege de aard van het afwisselen en niet overlappen van wat mensen zeggen.

De centrale principes van dialogisch zijn zijn

- gehoord worden
- vertrouwen hebben in de ander
- een ervaring van hoop
- vertrouwen scheppen
- tolerantie voor onzekerheid

- nieuwsgierigheid naar de andersheid van de ander.  
(National Institute of Health and Welfare, 2022)

Dialogisch werken is geen gereedschap of methode die we “van de plank kunnen pakken” wanneer we iets nieuws willen testen of wanneer moeilijke uitdagingen ons dwingen om samen te werken. Het is niet alleen een kwestie van dialogisch denken en handelen, maar ook van polyfonisch denken, wat betekent dat we dynamisch denken, in termen van anticiperen op de reacties op onze acties, maar ook denken in termen van anticiperen op de reacties van andere mensen op elkaar (Shotter, 2008, 520).

Het polyfoon georiënteerde samen denken vereist dat we onze eigen houdingen loslaten om dialogen mogelijk te maken: *“Dialoog daarentegen is een gesprek waarbij de deelnemers voortbouwen op elkaars bijdrage. In een dialoog zijn deelnemers bereid om hun vooropgezette ideeën los te laten en te luisteren naar de bijdrage van anderen en staan ze dus open voor ideeën die ontstaan als gevolg van deze gezamenlijke interactie en die anders onopgemerkt zouden zijn gebleven. Met andere woorden, jouw mening is niet definitief, maar een stap in de richting van het uiteindelijke resultaat. Het doel van dialoog is om een nieuw inzicht te krijgen, een nieuw begrip van een kwestie. Er wordt echter niet gestreefd naar consensus, maar naar waardering voor hoe anderen denken. Het geheim van dialoog is dus dat niemand weet waar het toe leidt. Daarom zijn dialogische methoden ideaal om op de juiste manier anders te handelen.”*  
(Eriksson & Arnkil, 2009, 36).

Wanneer er een dialogische situatie en ruimte wordt gecreëerd, is er een gemeenschappelijke kracht en vermogen mogelijk om samen te werken en dingen te creëren en deze vrije stroom van onderzoek en betekenisgeving maakt het mogelijk dat er nieuwe mogelijkheden ontstaan. Dit vermogen bestaat in elke gemeenschap, maar in de meeste organisaties sluimert het, en de dialoog maakt het mogelijk om het wakker te maken. (Isaacs, 1993, 25-26.)

In dialoog zijn betekent niet alleen samen denken en samen brainstormen. De polyfone houding vereist ook respect voor het andere. Heel vaak zien we andere mensen vergeleken met onszelf, op basis daarvan gewaardeerd of verworpen, en definiëren we de wereld en haar elementen door ze in mijn cirkel van begrip op te sluiten. Emmanuel Levinas gebruikt termen als Hetzelfde en Totaliteit om deze houding te beschrijven (Levinas, 2012, 33-40). Een andere persoon aankijken creëert ook een verantwoordelijkheid tussen mensen. Wanneer een ander ons uitnodigt door te spreken of met andere uitdrukkingen, wacht zij/hij op een reactie. Voor het woord (en dus voor een mens) is er niets verschrikkelijker dan een gebrek aan respons (Bakhtin, 1984, 127). Door de uitnodiging te accepteren met ons antwoord, erkennen we ook het bestaan van een ander. Dit is respect hebben voor het andere.

Door een dialogische aanpak te beoefenen, kunnen we leren hoe we het personeel kunnen helpen om beter om te gaan met noodsituaties.

## 2. Vroege dialogen en spiegel neuronen

In de training van de dialogische benadering en hulpmiddelen komen we altijd op een moment waarop de deelnemers zich de kern ervan realiseren. Het wordt heel duidelijk en eenvoudig verwoord: "Ik moet leren luisteren." Dit is een spannend moment voor de deelnemers en de trainer. Dit besef bevat veel informatie over het raken van een zeer persoonlijke kwestie. Het is ook een aanraking met een vaardigheid die we allemaal hebben, maar die we vergeten zijn of waarvan we hebben afgeweken.

Dit voert terug op de basiservaring van het leven, ons dialogische zelf. We zijn vanaf het begin - en zelfs al voor onze geboorte - ontwikkeld in een relatie met andere mensen en dit gaat door tot onze dood. In die zin zijn we niet als individu geboren en kunnen we niet alleen bestaan.

De meeste ouders en verzorgers hebben ervaren hoe hun baby's hen in de eerste levensmaanden lijken aan te vullen in een fijn afgestemd samenspel van wederzijdse vervulling en opvolging van gebaren en uitdrukkingen. Zelfs in de eerste weken na de geboorte kunnen moeder en kind een dergelijke coördinatie van uitdrukkingen en bewegingen bereiken in een soort rondedans van elkaar aanvullende en vervlochten lichamelijke bewegingen. (Braten, 2009, 190.) In de eerste relaties en vanaf dat moment leren we ook door onze spiegelneuronen. De gedeelde intersubjectieve wij-centriche toestand, die wordt weerspiegeld door de spiegelmechanismen, is essentieel voor pasgeborenen en zuigelingen om zich te hechten aan de sociale wereld, maar krijgt ook steeds meer een andere betekenis, wanneer het het zelf de mogelijkheid biedt om zich tegelijkertijd met elkaar te identificeren en van elkaar te onderscheiden (Gallese, 2011, 1-9).

Het begrijpen van deze menselijke basisessentie geeft een betere mogelijkheid om ook andere kernelementen van de dialogische benadering te betreden: het respecteren van de ander, het geïnteresseerd raken in de gedachten van anderen en het leren om responsief te zijn. Of leren weten dat een mens alleen over zijn of haar eigen zaken wil praten. In feite kunnen we op dit punt spreken van de "toegangspoort tot de theorie van dialogen".

### 3. Moeilijke problemen en complexe wereld

Door globalisering, digitalisering, grensverandering of vervaging, culturele verandering en de sharing economy zijn problemen dubbelzinnig en complex geworden. Soms zijn ze zelfs moeilijk te definiëren. De traditionele logisch-rationele benadering komt in de problemen als dingen vaag en niet altijd controleerbaar of meetbaar zijn.

De Finse regering heeft de complexe situatie als volgt beschreven:

*"In een steeds complexere omgeving met wicked problems moeten dingen meer als fenomenen worden benaderd dan als vastomlijnde opdrachten. Deze benadering daagt de traditionele hiërarchische en silo-achtige organisatie uit. Dat vraagt om een*

*dynamische organisatie rond het fenomeen. Complexe fenomenen herkennen zich niet in administratieve grenzen, maar hun oorzaken en mechanismen vereisen een meer omvattende aanpak. Dit vereist een sterke bestuurlijke cultuur van samenwerking over organisatiegrenzen heen." (Valtioneuvosto, 2019.)*

Als probleemsituaties complex en moeilijk te definiëren zijn, worden ze "wicked problems" genoemd. Problemen met duidelijke grenzen en beschrijvingen worden "getemde problemen" genoemd.

Dat betekent niet dat ze gemakkelijk zijn.

Jeff Conklin beschrijft wicked problems op deze manier:

1. Je kunt een wicked problem alleen begrijpen door bekend te raken met de context.
2. Er is geen duidelijk begin of einde voor een wicked problem. Je kunt alleen een oplossing zoeken die goed genoeg is binnen het kader van de middelen.
3. De oplossingen voor slechte problemen zijn niet goed of fout. Ze zijn gewoon beter of slechter.
4. Elk probleem is uniek.
5. Elke oplossing voor een wicked problem werkt uniek voor één probleem.
6. Je kunt de oplossingsset voor wicked problems niet definiëren.

(Conklin, 2006.)

Volgens de theorie van wicked problems zijn getemde problemen logisch, algoritmisch en technisch. Je hebt alleen voldoende informatie nodig om ze op te lossen. Je kunt eerdere ervaringen en expertise gebruiken bij het maken van keuzes. Ontwerpbeslissingen worden voorbereid door experts in het veld.

De aard van wicked problems is complex en ambigu. Het gaat vaak om unieke situaties, waarbij eerdere ervaring niet per se nuttig is. Ook eerdere oplossingen kunnen niet worden gebruikt. Het kan zo zijn dat het wicked problem helemaal niet kan worden opgelost, of het is zo moeilijk te definiëren dat je genoeg moet nemen met de situatie die je niet kunt oplossen.



In een globale en complexe wereld worden problemen steeds ingewikkelder en zijn ze niet gebaat bij het traditionele "probleemgebaseerde" model en denken. De situaties zijn complexe en bredere fenomenen. Zelfs systeemdenken is niet voldoende als systemen worden beschreven als algoritmen die met elkaar interageren.

Als professionals zijn we getraind om problemen te diagnosticeren, oplossingen te ontwerpen en ze op te lossen. In het geval van getemde problemen kunnen we eindeloos werken aan de logica, algoritmen en technische implementatie van de oplossing. Om ze op te lossen is het goed om genoeg informatie te hebben om de besluitvorming te ondersteunen, om eerdere ervaring en expertise te gebruiken bij het maken van keuzes. Maar wat als er geen oplossing wordt gevonden of geen overeenstemming wordt bereikt? Op individueel niveau kan men beginnen te praten over een zorg.

Zorgen zijn een subjectieve ervaring die voortkomt uit een gebrek aan zelfactie en een combinatie van noodzakelijke ondersteuning. Zorgen kunnen niet worden overgedragen op een andere persoon. Op basis van de contactinformatie kan de persoon met zorgen praten met de persoon die kan handelen. Het beste resultaat wordt bereikt wanneer een persoon die zich zorgen maakt praat met een persoon die kan helpen.

Hoe groter de bezorgdheid, hoe meer dialoog er nodig is.

#### 4. Dialogische benadering voor de ontwikkeling van organisatorisch werk en leiderschap

Om complexe problemen aan te pakken is holisme nodig en moeten de concepten leiderschap, samenwerking, bedrijfscultuur, communicatie en netwerken centraal staan.

De kern van samenwerking is de manier van samen denken. Volgens de definitie van een dialoog vereist samen denken het reflecteren van de eigen houding om een ander perspectief te horen. Een ervaring van gehoord worden is een voorwaarde voor samen denken. Tijdens

een dialogische training worden de trainees getraind om situaties te faciliteren die zo'n ervaring opleveren.

Communicatie is een uitdagende taak. We denken dat we communiceren als we informatie geven of rapporteren of delegeren. Heel vaak communiceren we zonder te luisteren, dus is het een eenrichtingsinteractie en een subject-object relatie. Het communicatieproces lijkt interactief, maar het vereist nog steeds het ontvangen van de boodschap en erkenning van de ervaring van de deelnemer. Wederkerige communicatie is een subject-object-relatie.

Omdat de globale - en lokale - wereld onstabiel, onzeker, complex en ambigu is, is er geen andere manier om haar te begrijpen en bruikbare oplossingen te vinden dan de cases samen te verwerken met dialogische tools en manieren van werken, om de goede praktijken en competenties te delen en om van de lerende aanpak een belangrijk werkingsprincipe te maken. Alleen een dommerd zou het niet doen.

Om succesvol te zijn, vereisen netwerken en op netwerken gebaseerde samenwerking leiderschap dat dit ondersteunt en mogelijk maakt, evenals een bestuurscultuur die gebaseerd is op gelijkheid, inclusie, vertrouwen, transparantie en rechtvaardigheid. Dialogische werkcultuur is ook de werkcultuur van administratie en managers. Dialogisch leiderschap ontwikkelt zich in dialogen en tijdens dialogische processen.

Eén aspect van de dialogische benadering is het gecontroleerd overschrijden van de grens tussen kennis en niet-kennis of het blijven hangen aan de grens. Het is heel gemakkelijk om te luisteren en te luisteren naar een voordracht over iets waar je niet veel over weet. Op dezelfde manier is het nog ontspannender voor een spreker om te praten over iets dat in het domein van de beste kennis voor hemzelf ligt. Op dit punt zijn we nog niet in dialoog. De dialoog begint wanneer de deelnemers aan het gesprek naar elkaar willen luisteren met de intentie om hun eigen denken te veranderen. Een professional kan zichzelf meerdere keren per dag bewust in een niet-wetende positie plaatsen. Het is belangrijk om daar lang genoeg te blijven. Zo lang dat je de bereidheid van de ander om andere ideeën te accepteren kunt herkennen. De professional moet gevoelig zijn voor het herkennen van de situatie van waaruit we samen verder kunnen en naar het niveau van kennis kunnen gaan.

5. Bestuursgroep ter ondersteuning van dialogische manieren van handelen  
(PR1)

De Governance Group (GG) is een werkgroep die verantwoordelijk is voor het aansturen van de implementatie van dialogisch werk en het monitoren van de voortgang ervan in de organisatie. Beslissingen die worden genomen zijn het resultaat van het dialogische werk in de GG.

Zodra het is gedefinieerd, zijn de eerste taken:

- Zo nodig training krijgen over dialogisch werk
- Waar verandering implementeren door dialogisch werk
- Definieer communicatiestrategieën in de organisatie over het dialogische werk
- Kiezen wie je als tutor wilt opleiden
- De tutoren ondersteunen in hun taken
- De resultaten monitoren en de dialogische aanpak waar nodig uitbreiden in de organisatie

Tom Arnkil (Arnkil, 2019, 37-50) heeft principes beschreven voor het co-creëren van *dialogische ruimtes*. Het is niet bedoeld als kader voor GG alleen, maar ook voor alle andere actoren. Hij zegt dat internationaal gemeenschappelijke taken zijn:

1. de fysieke plaats zo inrichten dat deze geschikt is voor een dialoog,
2. ervoor zorgen dat er voldoende tijd is en dat deze op een dialoogbevorderende manier wordt "verdeeld",
3. inclusief de significante personen en hen helpen om deel te nemen aan de sociale ruimte van aanwezigheid,
4. de open mentale ruimte voor respectvolle nieuwsgierigheid en empathie aanmoedigen,
5. dialogisch discours samen met de anderen in de ontmoetingen in stand houden en autoritair discours afwenden.

De eerste acties voor GG zijn gepland volgens deze taken. We moeten onthouden dat dit nog maar het prille begin van het proces is. Telkens GG samenkomt, is het nodig om dialogisch te handelen en gemeenschappelijke ervaringen op te doen. Dan weet je beter wat je steunt en wat je van de werknemers kan verwachten.

## 6. Competenties van dialogische tutor (PR2)

Op basis van 'Projectresultaten gebied 2' kunnen vijf aanvullende competenties worden vastgesteld voor de dialogische tutor. Deze competenties worden beschreven in het PR2-rapport:

1. Innovatie gedreven
2. Vraaggestuurd
3. Samenwerken
4. Interactief leren
5. Kennis creëren

Dialogische begeleiders worden getraind in deze vaardigheden:

1. In staat zijn om de 'Taking Up One's Worries'-tool te gebruiken in dialogische posities.
2. In staat zijn om 'Dialogische ruimten' te gebruiken - denken in GG en andere bijeenkomsten.
3. Het vermogen om dialogische vergadertechnieken te gebruiken.
4. Het vermogen om een dialogische aanpak te presenteren tijdens evenementen.

## 7. Hulpmiddelen voor tutor en beheergroep

Anticipatiedialoog verwijst naar een manier van werken en een methode, die ook wel het in herinnering roepen van de goede toekomst, toekomstdialoog, en netwerkbegeleiding of netwerkdialog wordt genoemd. Het doel van de anticipatiedialogen is om de samenwerking tussen verschillende partijen te verduidelijken, netwerkmiddelen te combineren en operationele mogelijkheden uit te breiden. Anticipatiedialogen zijn een manier om gezamenlijke bijeenkomsten van verschillende netwerken te implementeren, zodat de deelnemers manieren vinden om hun gezamenlijke activiteiten te coördineren en ze kunnen worden gebruikt bij psychosociaal klantenwerk en bij planning- en strategiewerk.

Netwerkbegeleiders worden veel gebruikt om een verandering in de werkcultuur van de gemeenschap te ondersteunen. Het is niet hun taak om te vertellen wat goed of fout is in de gemeenschap. Netwerkbegeleiders helpen de leden van de gemeenschap om naar elkaars gedachten te luisteren en elkaar te vertellen welke oplossingen ze zouden hebben voor problemen in de nabije toekomst. Netwerkconsulenten kunnen buurtbewoners helpen praten over hun eigen initiatieven of feedback geven in een dialoog. In dit project leert de docent de eerste stappen van netwerkdialog faciliteren en zal in staat zijn om te faciliteren met dialogische hulpmiddelen, die in dit hoofdstuk worden genoemd.

Docenten worden getraind in het gebruik van deze anticipatiedialogmiddelen (of werkwijzen):

- dialogisch luisteren
- helpen spreken door geschikte vragen te formuleren
- dialogische openbare notities maken
- iemands zorgen oppakken
- hulpmiddelen voor dialogische vergaderingen
- dialogen over goede praktijken
- dialogische paneldiscussie

**Het dialogische instrument "iemand's zorgen ter sprake brengen"** betekent dat een professional zijn of haar eigen zorgen ter sprake brengt bij bijvoorbeeld een cliënt, voogd of ondergeschikte en om hulp vraagt om deze te verlichten. Het belangrijkste is dat de zorg met respect voor de ander en met waardering voor andere meningen wordt aangepakt en dat dit op een beleefde manier gebeurt. Samenwerking (met de tutor en alle deelnemers aan de dialoog) en vertrouwen worden opgebouwd, problemen worden respectvol, open en moedig besproken.

Het oppakken van je zorgen bestaat uit drie fasen:

1. De bedoeling is dat je je zorgen maakt door over de casus na te denken met vragen:  
Waar maak je je zorgen over in de situatie van het kind/de jongere/de cliënt/de werknemer? Wat zal er gebeuren als je de kwestie niet aanpakt? Hoe bezorgd ben je?
2. De bijeenkomst voorbereiden met behulp van een formulier en de bijbehorende vragen: Wat zijn volgens jou de gebieden waarop cliënten of collega's het gevoel hebben dat ze steun van je krijgen? Zijn er gebieden waar ze u als bedreigend zouden kunnen ervaren? Wat zijn de hulpbronnen die je hebt kunnen identificeren en hoe zou je deze kunnen communiceren? Wat zou je samen en/of afzonderlijk kunnen doen om de situatie te verbeteren? Hoe ben je van plan je zorgen op te nemen en je wens om samen te werken kenbaar te maken? Anticipeer op wat er tijdens de discussie zal gebeuren. Anticipeer op mogelijke resultaten van het gesprek in de nabije toekomst. Wat zou een geschikte setting en een geschikt tijdstip zijn om samen te komen om de moeilijke kwesties te bespreken?
3. Evalueer de vergadering na afloop met vragen: Hoe heb je de kwestie ter sprake gebracht? Hoe voelde je je voordat je je bezorgdheid uitte? Hoe voelde je je tijdens het gesprek? Hoe voelde je je achteraf? Was het zoals je verwacht had, of was het helemaal anders? Was je verrast? Hoe kijk je nu aan tegen de acties om het kind/de jongere te helpen? Zijn er redenen voor optimisme? Zijn er dingen waar je je nog steeds zorgen over maakt? Wat ga je doen om je zorgen te verminderen?

Vaak hopen gemeenschappen van anderen te horen over hun goede praktijken. Goede praktijken worden ingebracht in het gedeelde denken, waardoor de ontvanger kan profiteren van het denken van een meer ervaren expert in de discussies. Voor deze situaties is een model voor dialoog over goede praktijken ontwikkeld.

**De dialoog over goede praktijken** bestaat uit de volgende fasen:

1. De vertegenwoordigers van de organisatie geven een paar minuten presentatie over hun goede praktijken op een manier die zij leuk vinden.
2. Na de presentatie vraagt de docent het publiek om discussiegroepen van een paar mensen te vormen. Ze krijgen een gezamenlijk moment en moeten samen een vraag formuleren aan de presentator. Aan het einde van dit moment leest elk discussiegroepje zijn eigen vraag na elkaar voor.
3. De vertegenwoordiger geeft nog een monoloog aan het publiek, waarin alle mogelijke antwoorden aan bod komen.
4. De docent vraagt het publiek om weer discussiegroepen te vormen. In deze korte brainstormsessie wordt de deelnemers gevraagd "Hoe zou mijn organisatie deze goede praktijk kunnen gebruiken en hoe zou deze verbeterd, aangepast en aangepast kunnen worden aan de nieuwe context?".
5. Aan het einde van de dialoog over goede praktijken, als er nog tijd over is en iemand dat wil, kunnen de deelnemers een minuut van reflectie houden en iedereen hun nieuwe idee van vandaag vertellen.

In groepen met meerdere deelnemers kan de tutor de groep indelen in een binnencirkel en een buitencirkel. Eerst is het tijd voor de deelnemers in de binnencirkel om even te discussiëren terwijl de deelnemers in de buitencirkel luisteren. Daarna wisselen de rollen een paar keer voordat er tijd is om samen te praten.

Dit soort stappen zijn geschikt wanneer de docent evaluatiedialogen, hoorzittingen met bewoners of follow-updiscussies organiseert. Je hoeft alleen maar woorden te gebruiken die correct gerelateerd zijn aan de situatie.

**Dialogical panes discussion** is geschikt voor een groep van 40 of meer deelnemers.

1. De docent vraagt het publiek een dialoog aan te gaan met de dichtstbijzijnde deelnemers over wat ze de panelleden willen horen bespreken. Tegelijkertijd voeren panelleden samen de dialoog, waarbij ze beslissen met welk thema ze beginnen.

2. Vervolgens vraagt de docent het publiek om in één zin kort hun verwachtingen aan de panelleden te vertellen. Het wordt aanbevolen om deze ideeën op het flip-overpapier te schrijven.
3. De docent vraagt panelleden om hun discussie te beginnen over het onderwerp van hun keuze. En dan is het natuurlijk mogelijk om te praten over de ideeën die het publiek wil horen.
4. Na een tijdje. Tutor vraagt reflectie, commentaar of meer vragen uit het publiek. Het is gepast om naar vijf of zes mensen te luisteren voordat panelleden nog een beurt krijgen.
5. Je kunt hiermee doorgaan zolang de tijd voorbij is.

## REFERENTIES

- Arnkil, T. (2019). *Co-genererende Dialogische Ruimten: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General*. International Journal of Collaborative-Dialogic Practices, 9(1).  
<https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-ruimten-engels.pdf>
- Bakhtin, M. (1984). *Problemen van Dostojevski's poëtica*. University of Minnesota Press.
- Bråten, S. (2009). *Intersubjective Mirror in Infant Learning and Evolution of Speech*.
- Conklin, J. (2006). *Dialogue mapping: bouwen aan gedeeld begrip van problemen*. Wiley.  
<http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0513/2005013962.html>
- Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). *Je zorgen oppakken: Een handboek over vroegtijdige dialogen*.  
 Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Welzijn. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>
- Gallese, V. (2011). Intersubjectiviteit vanuit het perspectief van de neurowetenschap. *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 30.
- Isaacs, W. N. (1993). De vlucht nemen: Dialoog, collectief denken en organisatieleren. *Organizational Dynamics*, 22(2), 24-39. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90051-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90051-2)
- Levinas, E. (2012). *Totaliteit en Oneindigheid. Een essay over uiterlijkheid*. Duquesne University Press.
- Nationaal Instituut voor Gezondheid en Welzijn. (2022). *Dialogiset toimintatavat*.  
<https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat>
- Shotter, J. (2008). Dialogisme en Polyfonie in Organisatietheorie in Organisatiekunde: Handelingsgerichte anticipaties en de voortdurende creatie van nieuwigheid. *Organisatie Studies*,



29(4), 501-524. <https://doi.org/10.1177/0170840608088701>

Valtioneuvosto. (2019). *Verkostojohtamisen opas* (Issue 12).

ANDERE MATERIALEN OM TE LEZEN:

Seikkula, J. & Arnkil, T.E (2006). *Dialogische ontmoetingen in sociale netwerken*. Routledge

Bakhtin M. (1984). *Problemen van Dostojevski's poëtica*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Shotter, J. (1993). *Gespreksrealiteiten: Het leven construeren via taal*. Londen: Sage.