

'Het communicatieproces is als een dans waarin je afstemt op de ander, volgt, leidt en betrokken bent. Je begint de dans door bewust te zijn van eigen gevoelens en behoeften en door nieuwsgierig te zijn naar die van de ander'.



*Marcel van  
Marrewijk en  
Annet van de  
Wetering  
in dialoog*

Communicatiestijl en  
waarderende grondhouding  
een dialogische verkenning

# GE(S)LAAGDE COMMUNICATIE

DOOR MARCEL VAN MARREWIJK EN ANNET VAN DE WETERING FOTOGRAFIE DREAMSTIME

Het AI100 Actieleertraject is in 2010 gestart om het gedachtegoed van Appreciative Inquiry breder te verspreiden en toe te passen in (om te beginnen) 100 organisaties in Nederland. In dit leertraject handelt één van de verdiepingsdagen over 'hoogwaardige relationele praktijken'. Als meemakers van het leertraject onderzoeken Annet van de Wetering en Marcel van Marrewijk de relatie tussen waardesystemen van individuen en de communicatieve vaardigheden om zich waardierend uit te drukken. Hun zoektocht voert hen langs enkele fundamenten van de AI grondhouding.

**A**nnet: Jij stelde voor Spiral Dynamics te introduceren om de context van Appreciative Inquiry te duiden. Om de deelnemers een taal en een basisconcept aan te reiken waarmee zij een beter inzicht kunnen verkrijgen in zichzelf, de eigen organisatie en de omgeving.

**M**arcel: Inderdaad. Spiral Dynamics, en met name het gedachtegoed van Clare Graves, stelt een fasegewijze benadering voor om de ontwikkeling van mens, organisatie en maatschappij beter te begrijpen. Door bijvoorbeeld te erkennen dat mensen verschillend zijn, niet alleen uniek. Dat mensen diverse wereldbeelden hanteren om hun werkelijkheid te verklaren en dus ook ander voorstellen hebben om hun wereld te verbeteren. Dat zij verschillende waardesystemen hanteren en over verschillende capaciteiten beschikken om zich te handhaven in hun omgeving. En, heel belangrijk in ons tijdsgewricht, dat de complexiteit van deze moderne tijd nieuwe eisen stelt aan mens en organisatie, waardoor oude, traditionele wijze van werken een averechts effect kan hebben op de performance van mens, project en organisatie.

**A**nnet: In de eerste editie van dit AI Magazine besprak Kees Ahaus in de hooglerarencolumn de overgang van het beheersings- naar het betrokkenheidsparadigma. In het eerste ontwikkelstadium staat het oplossen van problemen en het versterken van de zwakste schakel centraal, terwijl de AI-werkwijze juist aansluit op de verbinding met alle belanghebbenden en daarbij de mensen aanspreekt op hun kracht en potentie. Iets wat slecht functioneert wordt hooguit matig. Maar als je mensen aanspreekt op hun passie, kracht en verbeelding, dan komt, dat blijkt telkens weer, heel veel energie en betrokkenheid vrij waardoor de kracht en creatie de onvolkomenheden irrelevant maken. Hoe houdt deze ervaring zich met Spiral Dynamics?

**M**arcel: In mijn aanstaande boek maak ik onderscheid tussen vier opeenvolgende paradigma's: naast het Beheersingsparadigma en het Betrokkenheidsparadigma die Kees Ahaus besprak, heb ik nog een ervoor geplaatst - het Dominantieparadigma - en een zelfs er voorbij - het Eenheidsparadigma. Essentieel is dat ieder paradigma wordt geschraagd door twee waardesystemen van Spiral Dynamics. Bijvoorbeeld het Beheersingsparadigma wordt enerzijds getypeerd door orde, structuur en doelmatigheid en anderzijds met succes, ondernemerschap en effectiviteit. Beide benaderingen worden top down en planmatig gestuurd, alsof de wereld controleerbaar is, alsof procedures en richtlijnen alle antwoorden bevatten die medewerkers slechts hoeven uit te voeren. En veranderingen worden uitgerold: eerst bedacht en vervolgens opgelegd.

**A**nnet: Ja dat kennen we. Noemt Ronald van den Hoff dit in Society 3.0 niet het voorland van de Zombie economie?

**M**arcel: Inderdaad. Mensen, middelen en processen laten zich steeds minder rechtlijnig aansturen. Met name professionals hebben meer vrijheidsgraden nodig om snel en veerkrachtig te reageren op veranderende omstandigheden. Dan is het zinvol meer aandacht te geven aan de relatie met die mens en te sturen op hun betrokkenheid...

**A**nnet: ... de mens is geen 'human resource' meer, geen kostenpost, maar een asset, een 'waarde', een bron van onbeperkte talenten en mogelijkheden ...

**M**arcel: Dit aan te wenden in het productieproces biedt nieuwe en ongekende mogelijkheden voor de ontwik-

keling van organisaties. Door het binden en boeien van medewerkers, en met name het aanbieden van een werkomgeving waarbinnen de medewerker zichzelf en zich als professional verder kan ontwikkelen en ontplooiën, kunnen organisaties leren anders in te spelen op de steeds meer complexe wereld van de vandaag de dag. Het is daarbij wel zaak een effectief beheer te organiseren. Beheren of beheersen; het scheidt maar een paar letters, maar het is een wereld van verschil!

**A**nnet: Interessant, kan je dat nader toelichten?

**M**arcel: Het gedachtegoed van Graves impliceert dat mens en organisatie zich niet moeten afzetten tegen oude paradigma's, maar juist naar de verbinding moeten

zoeken. De kwaliteiten die in oude paradigma's tot ontwikkeling zijn gekomen blijven relevant. Sterker nog, zonder deze basis zal een nieuwe werkwijze te kwetsbaar blijken en terugvallen. Structuren en doelmatigheid blijven relevant, ook in een context waarin betrokkenheid centraal staat, maar niet langer als de dominante 'stuuringsvariabelen' maar als ondersteunende kwaliteiten. Dus zonder een goed beheer van de basisvoorzieningen kan een organisatie haar vaardigheden die in een betrokkenheidsaanpak centraal staan niet tot volle ontwikkeling brengen.

**A**nnet: Zoals de waarderende, onderzoekende en communicatieve vaardigheden die AI typeren?

**M**arcel: Ieder ontwikkelstadium, ieder waardesysteem, kent een typerende communicatiestijl zoals bijvoorbeeld rood-dominant, groen-verbindend en geel-systemisch.



Wanneer het **paarse waardesysteem** in een groep dominant is dan voelen medewerkers zich sterk verbonden met elkaar en met hun gemeenschappelijk identiteit. Zij koesteren tradities en rituelen: "Zo gebeurt het hier nu eenmaal." In de vorm van heldenverhalen en anekdotes (corporate stories) wordt de geschiedenis van de founding father vertaald naar de hedendaagse realiteit.



De **rode communicatiestijl** benadrukt het gezag, de macht en autoriteit van de zender. Niet zozeer samenhangende inhoudelijke argumenten, maar grote gebaren, superlatieven en effectiviteit staan in de communicatie centraal. Wie iets zegt en hoe het gezegd wordt, is belangrijker dan de boodschap. De verpakking of bijvoorbeeld het gebruik van een podium wordt ingezet vanwege het beoogde effect. Rode communicatie kan suggestief en manipulatief zijn. En tegelijkertijd is deze ook performatief, zet aan tot actie, zoals een peptalk.

**A**nnet: Boeiend! Ik maak daaruit op dat de laatste twee communicatiestijlen van het groene en gele waardesysteem mooi aansluiten op de benadering van AI. Wat ik me dan afvraag is of een waarderende onderzoekende houding pas aanwezig is vanaf het groene waardesysteem? En betekent dat dan dat je voorheen niet AI kunt toepassen of kan zijn?

**M**arcel: Dat valt inderdaad niet mee. De AI grondhouding resonanceert matig met de waardesystemen paars tot en met oranje. Organisaties met veel oranje zijn wel gevoelig voor de effectiviteit van de AI aanpak: het werkt, en dat vinden zij als resultaatgeoriënteerde pragmatici erg aantrekkelijk. Pas in het groene waardesysteem ontluiken de vaardigheden en wezenlijke nieuwsgierigheid voor het waarderend onderzoeken van mens en situatie.

**A**nnet: Wat kan een AI beoefenaar nu met dit alles?

**M**arcel: Reflectie op het eigen waardesysteem en die van de organisatie geeft inzicht. Het geeft prioriteit aan de zaken die je tegen kunt komen wanneer je de AI grondhouding je eigen wilt maken of als methodiek wil inzetten....

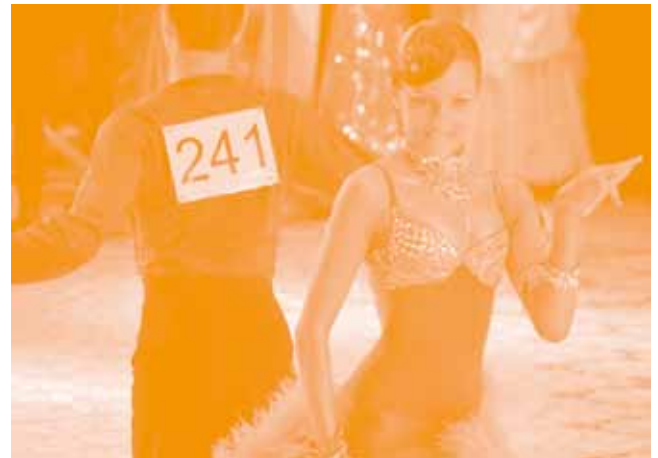
**A**nnet: Ik zie ook een relatie met mijn recente verkenning van het fenomeen 'geweldloze communicatie'.

**M**arcel: Leg uit.

**A**nnet: Vanuit het Beheersingsparadigma denken wij veelal tweedimensionaal. Het is goed of fout. Veel mensen hanteren bij verschil van mening absolute standpunten



In organisaties waarin het **blauwe waardesysteem** bepalend is, staat niet langer de dominantie en het charisma van de leider (of de spreker) centraal, maar heldere, vooraf bepaalde procedures en richtlijnen, voortvloeiend uit het doel van de organisatie. In de blauwe communicatiestijl is de boodschap, de inhoud, belangrijker dan de vorm. Het taalgebruik is strak, helder en eenduidig geformuleerd, vaak juridisch verantwoord. Communicatie is doorgaans normatief en daardoor voorschrijvend, volledig en gedetailleerd. Het dekt zich in en zoekt naar nauwkeurige formuleringen en vermijdt risico's om te voorkomen dat de zaak misloopt. Het geschreven woord wordt benadrukt. Beeldspraak en metaforen worden vermeden en feiten, objectiviteit en ratio voeren de boventoon.



Groepen waarin veel aandacht bestaat voor het **oranje waardesysteem** kiezen een communicatiestijl van effectiviteit en subtiële verleiding. Dit impliceert een zekere inleving in de toehoorder, de doelgroep waarop de communicatie is gericht, maar communicatie blijft voornamelijk afzendergericht. De opbouw is afgestemd en toegesneden door bijvoorbeeld formules toe te passen, zoals de AIDA-structuur: eerst de Aandacht van de ontvanger vangen door een belofte of intrigerende openingszin, daarna Interesse wekken door het benoemen van voordelen, vervolgens verlangen (Desire) creëren naar het aangeboden product en tot slot aansporen tot directe Actie. De ontvanger wordt als het ware gewikkeld in een web van argumenten en emoties: communicatie wordt ingezet om het succes van de organisatie te ondersteunen. Ook het debat is een typisch oranje communicatievorm.

alsof zij de waarheid in pacht hebben. Uiteraard proberen zij gelijk te krijgen, te halen of te winnen, door het eigen standpunt op te liften, of het standpunt van de ander omhoog te halen. Dit gaat ten koste van de inbreng van de ander en/of de persoon zelf die hierdoor naar beneden gedrukt wordt. Het leidt ook tot een manier van communiceren die oppervlakkig blijft. Ieder gooit zijn standpunt erin om dat boven het standpunt van de ander te verkrijgen. In plaats van het standpunt van de ander te onderzoeken.

**M**arcel: Dat is de valkuil van een rode wijze van communiceren of in een scherp debat waarin een opponent onderuit wordt gehaald.

**A**nnet: Deze manier van communiceren zijn we zo gewoond, dat we ons er vaak niet van bewust zijn. Ook niet wat het doet met de ander als je zijn standpunten en daarmee hemzelf onderuit haalt. De persoon wordt uit zijn kracht gehaald met gevolg dat hij de neiging heeft om zich te verdedigen of diegene ook aan te vallen en hem onderuit te halen. Of dat hij zichzelf naar beneden haalt of juist een ander persoon. Hierdoor ontstaat en creëren we een keten van communiceren die niet op kracht gericht is. Je kunt je ook weerbaar opstellen zonder dat het ten koste gaat van anderen. Het gelijkwaardigheidsmodel (G-model) levert handvatten hiervoor.



In organisaties waar het **groene waardesysteem** bepalend is, zijn mensen gelijkwaardig en worden dus allemaal betrokken bij de besluitvorming. De taal is een instrument om draagvlak tot stand te brengen. Communicatie is gericht op het versterken van de relationele kwaliteit, van de betrokkenheid en zelfs de verbondenheid tussen belanghebbenden. In de communicatie ligt de nadruk op het gemeenschappelijke en op het waarderen van wat er is. De empathische kwaliteiten die mensen in het groene waardesysteem ontwikkelen stimuleren de dialoog als gesprekstechniek: een vorm waarin ook effectief wordt geluisterd en getoetst of de spreker goed is verstaan.



Organisaties gecentreerd in het **gele waardesysteem** zijn gericht op het verkrijgen van inzicht in de dynamiek en complexiteit van mens en omgeving. Nieuwe vaardigheden beïnvloeden de wijze waarop mensen zich uitdrukken; vaardigheden zoals het systemisch denken, de aandacht voor het authentieke zelfbeeld, de intrinsieke motivatie en de individuele verantwoordelijkheid die mensen bereid zijn te dragen. De gele communicatiestijl verdiept de dialoog, waardoor meer kracht en creativiteit vrijkomen. Niet consensus - het streven naar draagvlak - maar het consentprincipe - "ik heb geen bezwaar" - wordt ingezet om mensen te betrekken bij de besluitvorming. Ieder die iets aan de discussies kan toevoegen is partij. Zo wordt optimaal gebruik gemaakt van de talenten en capaciteiten van betrokkenen, zonder dat discussies verzanden in het oeverloos uitwisselen van standpunten en gemeenplaatsen. De focus is niet langer op doelgroepen gericht, maar op individuele mensen. Vanuit gele waarden communiceer je niet om een grijs compromis te behalen, maar om een werkelijke win-winsituatie te creëren.

**M**arcel: Ik neem aan het G-model 1001 mogelijke oplossingen biedt?

**A**nnet: Haha, het klopt ook nog wat je zegt! Het gelijkwaardigheidsmodel doorbreekt het tweedimensionale karakter. Het gaat voorbij aan de discussie over het één of het ander. Het onderzoekt de funderingen die onder de standpunten van iemand liggen. Waarom heeft een persoon een bepaald standpunt? Wat zijn de persoonlijke belangen, motivaties, gevoelens en waarden daaronder? Het onderzoeken geeft diepte in de communicatie en het voedt de dialoog door met elkaar (nieuwe) mogelijkheden te verkennen. Het onderzoeken vanuit de AI grondhouding maakt dat je wezenlijk nieuwsgierig bent naar elkaar. Om te begrijpen waarom iemand handelt zoals hij handelt. Taal is daarbij ook zó belangrijk. Als we niet bewust zijn van ons taalgebruik gebruiken we snel woorden die posities verharderen, confrontaties voeden en de dialoog ondermijnen, zoals 'altijd', 'alleen maar', 'nooit', 'absoluut' enzovoort.

**M**arcel: Helemaal mee eens! Ik was laatst als genodigde bij de lancering van een nieuw Nederlandstalig boek met de Engelse titel *Crucial Conversations*. Het is gebaseerd op 30 jaar wetenschappelijke studie en heel veel praktijkervaring. Een gesprek verandert in een 'cruciale conversatie' wanneer er veel op het spel staat; als de meningen uiteen en de emoties hoog oplopen. Het is niet alleen zo dat mensen snel en eenvoudig worden geprikkeld tot ruzie en confronterend taalgebruik, zoals jij al stelde; onze genetische programmering heeft daarenboven onze emoties licht ontvlambaar gemaakt met impulsieve vlucht- of vechtreacties. Ons lichaam verplaatst direct bloed uit onze hersenen naar onze grote spiergroepen in armen en benen, waardoor wij primair reageren op de signalen die wij van opponenten ontvangen.

**A**nnet: Dat vult mooi aan!

**M**arcel: Precies. Je bent beter in staat een dialoog te voeren als je vanuit je hart werkt, reflecteert op je eigen gedrag en motieven, aandacht geeft aan wat je werkelijk wilt - voor je zelf, voor anderen, voor de relatie - en door je af te vragen hoe men zich behoort te gedragen om het gewenste resultaat te bereiken. De crux is het bijeenbrengen van de mix van gezamenlijk inzichten. Vluchtgedrag, zoals maskeren, vermijden en terugtrekken, vertaalt zich in het achterhouden van relevante meningen en informatie en het

belemmeren van de vrije uitwisseling van inzichten. Met vechten (of overheersen, labelen of aanvallen) bedoelt men elke verbale strategie die tot doel heeft anderen over te halen, te manipuleren of dwingen standpunten over te nemen. Door standpunten aan de ander op te dringen neemt het gevoel voor veiligheid af en dat belemmert de vrije uitwisseling van inzichten en ondermijnt de effectiviteit van de dialoog.

**A**nnet: Dit geeft wel heel goed het belang van AI weer. Pas wanneer mensen zich erkend, gewaardeerd en veilig voelen zullen ze optimaal hun kracht en potentie aanwenden voor gemeenschappelijk vraagstukken en uitdagingen. Door communicatief de diepte in te gaan wordt er rust en ruimte gecreëerd om diverse werkelijkheden naast elkaar te plaatsen. Door deze te onderzoeken richten we de focus op wat ons verbindt in plaats van wat ons scheidt.

De kwaliteit van de communicatie beïnvloedt in hoge mate de 'relationele praktijk' die mensen onderling tot stand kunnen brengen. Het is communiceren vanuit bewustzijn, begrip, respect voor anderen en vertrouwen waardoor verbinding ontstaat, de prestaties verbeteren en het welzijn van professionals in organisaties verhoogt. Voor wie meer wil lezen zijn de volgende sites of boeken een goed startpunt:

- [www.cubrix.org](http://www.cubrix.org);
- *Spiral Dynamics* (1996) Don Beck & Chris Cowan
- *Crucial Conversations* (2002, 2010) Kerry Paterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler
- *Ik wil, jij wilt niet. Geweldloos opvoeden* (2002) Pat Patfoort
- *De taal van de vrede* (2008) Marshall B. Rosenberg
- [www.society30.com](http://www.society30.com)

