

# dialogue

AND THE ART OF THINKING TOGETHER

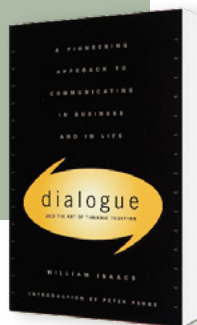
WILLIAM ISAACS

**BOEK:**

## Dialogue and the art of thinking together

William Isaacs

→ Management  
→ ISBN 9780385479998



Het boek begint met een beschrijving van wat een dialoog is. 'A conversation with a centre, not sides', stelt Isaacs om vooral de gezamenlijkheid van dit gesprekstype te benadrukken. Daar voegt hij een waarschuwing aan toe. Een dialoog vraagt tijd en oprechte aandacht: 'A dialogue cannot be rushed', aldus Isaacs. Dus wie van plan was een dialoog er 'ff bij te doen' of eens lekker eenzijdig de vaart erin te zetten, kan in hoofdstuk 1 stoppen met lezen.

### Een discussie moet geen dialoog zijn

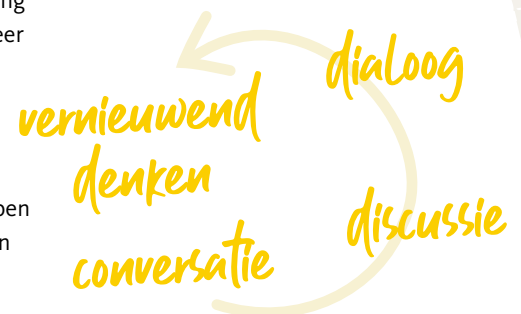
Volgens Isaacs wordt de term 'dialoog' vaak onzorgvuldig gebruikt. We noemen een gesprek 'dialoog' om er gewicht aan toe te kennen, als om aan te geven dat het een betekenisvol gesprek betreft.

Maar, zo stelt hij, elke gesprekssoort kan betekenisvol zijn, afhankelijk van je doel.

'Dialogue and the art of thinking together' zou je kunnen zien als een gedegen basisboek. Als er een universitaire studie 'Gesprekscunde' bestond, dan was dit boek zonder twijfel verplichte kost in het eerste semester.

Omdat ook ik dat een belangrijk punt vind noem ik hier kort het onderscheid dat Isaacs, in navolging van Otto Scharmer, maakt tussen:

- een **conversatie**: van beleefdheidspraatje tot informatie-uitwisseling. Isaacs noemt een conversatie ook wel een uitwisseling van monologen<sup>1</sup>.
- een **discussie** (of debat<sup>2</sup>) is een gesprek waarbij de gesprekspartners elkaar van hun standpunt proberen te overtuigen<sup>3</sup>.
- een **dialoog**: een vrije uitwisseling van inzichten tussen twee of meer personen. Kernwoorden hierbij zijn (samen) verkennen en onderzoeken. In een dialoog probeer je elkaar te begrijpen en wil je echt snappen wat de ander ergens van vindt en waarom.
- **vernieuwend denken**<sup>4</sup> ontstaat als mensen in gesprek met elkaar tot echt nieuwe ideeën komen.



<sup>1</sup> In 'Dialogue' gaat Isaacs vooral in op de 'skillful conversation'. Een gesprek waarin de deelnemers informatie inbrengen en gebruiken om antwoorden te vinden of problemen op te lossen.

<sup>2</sup> Een debat is een discussie die aan bepaalde regels voldoet.

<sup>3</sup> Discussiëren doe je om te winnen. Noelle Aarts vertelde me ooit dat 'debatteren' komt van 'neermeppen'. Zegt genoeg, toch? Dit beeld is mij in elk geval altijd bij gebleven.

<sup>4</sup> Ook wel aangeduid als 'creativiteit' of 'flow'.

Vier gesprekssoorten met een heel andere bedoeling en uitkomst dus. Isaacs beschrijft ze uitvoerig en zet daarmee een helder denkkader neer. In de praktijk zetten we gespreksvormen vaak niet zo bewust in of lopen ze in elkaar over. Bijvoorbeeld als je converserend begint om daarna in dialoog te gaan met elkaar. Geen probleem! Behalve natuurlijk als de gesprekspartners verschillende verwachtingen hebben. Zo ontstaat vaak onbedoeld discussie waar dialoog nodig is.

*Elke gesprekssoort kan betekenisvol zijn*

### Wat moet je kunnen?

Verder in het boek gaat Isaacs in op vier **vaardigheden** die voor een effectieve dialoog nodig zijn. Daarna gaat hij in op **rollen** die de dynamiek van een dialoog bepalen. Hij baseert zich daarbij op David Kantor.

Superkort samengevat en vaardigheden en rollen gecombineerd: Wie zich uitspreekt **beweegt**. Wie luistert en kan het daarmee eens zijn (**volgen**) of dit ter discussie stellen (**er tegenin gaan**). Een **beschouwer** biedt perspectief door te delen wat hij heeft gehoord en eventueel ieders visie uit te diepen.

### Zeg wat je denkt

Isaacs is dan op de helft van het boek. Eigenlijk wordt het hierna pas echt interessant. Getuige de recensies die ik online vond hebben de meeste lezers (de recensenten althans) het echter zo'n beetje opgegeven als Isaacs ingaat op de rol van ons onbewuste en het feit dat we -in gesprekken- vaak helemaal niet doen wat we van plan waren. Hij gaat in op 'weerstand'<sup>6</sup> bij veranderingen, op de impact van macht en op constructionisme: het effect dat het gesprek zelf weer heeft op de omgeving.

In het derde deel van het boek richt Isaacs zich op het anticiperen op en benoemen van de krachten die gesprekken kunnen ondermijnen.

Boeiend en herkenbaar is wat hij schrijft over de balans tussen (zelf-)expressie en open, luisterend, onderzoeken. Die balans vraagt van ons dat we onze denkstappen expliciet leren uitdrukken, iets wat we vaak juist hebben afgeleerd.

### Hoe de groep zich gedraagt

Deel vier ('Architecture of the invisible') beschrijft hoe gesprekken verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de kwaliteit van de omgeving of het gespreksklimaat. Dit deel is extra interessant voor (gespreks-)leiders, omdat het gaat over het belang van metacommunicatie bij het blootleggen van de groepsdynamiek<sup>7</sup> en het creëren van ruimte voor (verschillende) standpunten.

! Als hier diepte-expertise nodig is, betrek ik op dit vlak graag partners met een achtergrond in de organisatiepsychologie.

ROL IN GESPREK >

VAARDIGHEID >

CENTRALE VRAAG >

EFFECT<sup>5</sup> >

<i>Move</i> <b>Bewegen</b>	<i>Follow</i> <b>Volgen</b>	<i>Oppose</i> <b>Tegen ingaan</b>	<i>Bystand</i> <b>Beschouwen</b>
<i>Voicing</i> <b>Uitspreken</b>	<i>Listening</i> <b>Luisteren</b>	<i>Respecting</i> <b>Respecteren</b>	<i>Suspending</i> <b>Onderzoeken</b>
<b>Wat moet er gezegd worden?</b>	<b>Hoe voelt dit?</b>	<b>Hoe past dit?</b>	<b>Hoe werkt dit?</b>
<i>Direction</i> <b>Richting</b>	<i>Completion</i> <b>Voltooiing</b>	<i>Correction</i> <b>Wijziging</b>	<i>Perspective</i> <b>Perspectief</b>

*Denkstappen expliciet leren uitdrukken*

<sup>5</sup> Isaacs beschrijft eigenlijk: wat je mist als deze rol niet wordt vervuld.

<sup>6</sup> Persoonlijk heb ik een gezonde weerstand tegen het begrip 'weerstand'.

<sup>7</sup> Meer weten? Zoek dan eens op 'structural dynamics' of het 'four player model' van David Kantor.

Dit boek:  
haat-liefde  
verhouding

## Hoe intens mag het zijn?

Isaacs<sup>8</sup> gaat in op de atmosfeer die ontstaat op basis van patronen en verwachtingen die mensen hebben, al was het maar omdat ze associaties hebben met vergelijkbare settings uit het verleden. Die zijn bepalend voor de intensiteit en de 'druk' die een groep in dialoog met elkaar aankan.

Ook beschrijft hij de fases die deelnemers in dialoog met elkaar veelal doorlopen, beginnend bij:

- 1 de fase waarin men vooral beleefd is en eventuele stiltes leiden tot ongemak, via
- 2 het poneren en uitwisselen van standpunten tot
- 3 ruimte voor reflectie en
- 4 het samen verkennen van nieuwe inzichten.

Zeer toepasbaar zijn de toevoegingen die Isaacs geeft als het gaat om het leiderschap dat bij elk van deze fasen doeltreffend is.

Tot slot noemt Isaacs, in het vijfde en laatste deel een aantal praktijkcasussen bij onder meer KPMG, Shell, Ford, Volvo, IKEA, het Internationaal Gerechtshof en het gevangeniswezen, waarin hij reflecteert op de theorie uit de eerste vier delen van zijn boek. En hoewel deze casuïstiek dateert van (vaak ruim) 10 jaar geleden, zijn de inzichten die hij deelt nog altijd actueel. En ook hier biedt de door Isaacs geselecteerde theorie een hanteerbaar kader waarin de praktijk kan worden gezien.

## Een aanrader voor wie de theorie niet schuwt

Alleen al het citaat van Thomas Jefferson aan het begin, zette mij jaren geleden aan het denken: Ik heb nog nooit meegemaakt dat twee opponenten elkaar met argumenten wisten te overtuigen.

Je

Eerlijk is eerlijk, ik vond 'Dialogue' taai kost.

Mijn oog viel er op in de vroege zomer van 2009, na afloop van een van de mooiste Socratische gesprekken waaraan ik ooit deelnam. Ik wilde nog niet weg, probeerde vast te houden wat ik zojuist had gehoord en geleerd. Dus ik bleef hangen, praten en kocht- eenmaal thuis - dit boek. Sindsdien... heb ik er een haat-liefde verhouding mee. Liefde, omdat er prachtige inzichten in staan die ik nooit meer ben vergeten. En haat, omdat ik me die 400 informatie-dichte bladzijden nooit echt helemaal eigen zal kunnen maken.

...  
De inzichten die hij deelt zijn nog altijd actueel

Ik aarzel daarom om 'Dialogue' aan te raden. Veel concrete informatie vind je toegankelijker terug in andere boeken. Bijvoorbeeld over luisteren of over hoe je een effectieve dialoog opzet. En wie de diepte in wil kan terecht bij **Bohm, Schein en Kantor**, want daar komt veel van Isaacs wetenschappelijke onderbouwing vandaan. Desalniettemin heb ik jaren geleden veel van dit boek geleerd. Het bood mij het kader waarin alle andere kennis over gesprekken landde. ▶

**Meer weten over dialoog? Over de Socratische methode of over een van de andere methoden waarmee ik werk? Bel of mail me even, dan vertel ik je graag wat er allemaal mogelijk is.**

Wil je meer lezen over een specifiek onderwerp uit dit boek, maar dan liever wat compacter en toegankelijker? Laat het me weten. Grote kans dat ik je een ander boek kan aanraden dat ingaat op jouw vraag.

<sup>8</sup> Voor de liefhebber: Isaacs gebruikt hier termen als 'fields' en 'container'. Omdat dat (voor mij althans) relatief onbekende begrippen zijn, neem ik zijn jargon hier niet over.