

10 manieren om vorm te geven aan dialoog

Wanneer dialoog?

Je kunt gebruik maken van dialoog om ideeën en inzichten uit je team of organisatie te halen, bijvoorbeeld om:

- een nieuwe strategie te formuleren of implementeren
- een 'wicked problem' op te lossen
- processen en systemen continu te verbeteren
- de aanzet te geven tot disruptieve innovaties
- samenwerking te verbeteren en tegenstellingen te overbruggen

Een dialoog beginnen is alleen zinvol als je oprecht ruimte wil bieden aan de visie of inbreng van je gesprekspartners. Het opzetten en faciliteren van een dialoog kost tijd en inspanning.

Wat je ervoor terugkrijgt is vertrouwen, enthousiasme en - als je de dialoog goed voorbereid en begeleidt - toegang tot een rijkdom aan creativiteit, ideeën en inzichten die een groep tot zijn beschikking heeft.

Deze 10 voorbeelden geven een mooi overzicht van de vele mogelijkheden om vorm te geven aan dialoog.

1. Socratische dialoog

HET IDEE

- Gezamenlijk reflecteren op concrete ervaringen leidt tot relevante inzichten.
- Door persoonlijke ervaringen te delen wordt het abstracte concreet gemaakt.
- Deelnemers streven naar consensus en het parkeren van hun oordelen om tot verdieping en luisteren te komen.
- Onderliggende aannames komen aan de oppervlakte en worden gezamenlijk onderzocht.
- Uit een diepgaand begrip van de gedeelde ervaringen worden algemeen toepasbare inzichten gedestilleerd.

TOEPASSING

Denk aan vragen als:

- Wat betekent onze missie in de dagelijkse praktijk?
- Wat bedoelen we met 'de klant centraal stellen'?
- Hoe geef je invulling aan ethisch handelen?

Socratische dialoog duurt meestal een uur en is geschikt voor kleine groepen tot 8 deelnemers.

2. Appreciative Inquiry

HET IDEE

- In plaats van het vinden van oplossingen voor een probleem richt Appreciative Inquiry zich op het belichten van dingen waarin een organisatie uitblinkt en zo nieuwe mogelijkheden te ontdekken.
- Gebaseerd op de gedachte dat denken in termen van kansen en kracht meer inspireert dan vanuit problemen en zwaktes en dat in er elk systeem dingen zijn die goed functioneren waar je op kunt voortbouwen.
- Nadat eerst gezamenlijk de focus van het gesprek is bepaald verloopt de appreciative inquiry in een viertal stappen, de zogenaamde 4D's: Discovery, Dream, Design en Destiny.

TOEPASSING

- AI kan op verschillende manieren worden ingezet, van meerdaagse conferentie met honderden tot duizenden deelnemers tot workshops en is goed te combineren met andere werkvormen zoals Open Spaces.
- AI is een geschikte methode voor gedemoraliseerde doelgroepen die geneigd zijn zich te richten op het negatieve.
- Een nadeel van AI is dat de focus op positiviteit tot een eenzijdige kijk kan leiden en door deelnemers als beperkend kan worden ervaren.

3. World Cafe

HET IDEE

- Met het World Café creëer je een levend netwerk van conversaties over een aantal van tevoren bedachte vragen.
- Deelnemers worden verdeeld in groepen van 4 à 5 per tafel.
- Na elke gespreksronde blijft de tafel-host achter om de essentie van het gesprek te delen met de volgende groep. De rest van de groep schuift aan bij de volgende tafel en zet daar na bijgepraat te zijn door de host het gesprek van de voorgaande groep voort.
- Zo ontstaat een fijnmazig conversatie-netwerk dat door voortdurende kruisbestuiving van ideeën de collectieve intelligentie van een groep ten volle benut.

TOEPASSING

- Zeer geschikte methode om grotere groepen van 12 tot wel 1200 deelnemers op een zinvolle manier bij een vraagstuk te betrekken. Voorwaarde is wel dat deelnemers zich betrokken voelen bij vraagstuk.
- Het World Cafe laat zich goed combineren, bijvoorbeeld met Open Spaces waarbij deelnemers zichzelf organiseren in groepen om met een thema aan de slag te gaan.
- Het World Café is ook een geschikte methode voor werkgroepen die hun achterban op een interactieve manier wil bijpraten over de stand van zaken of (voorlopige) resultaten van een project.

4. KRV-dialogoog

HET IDEE

- KRV - Kansen, Risico's en Voorwaarden - is een besluitvormende dialoog over een voorstel dat al op tafel ligt.
- Uitgangspunt is dat iedere suggestie wordt geaccepteerd als de moeite van het onderzoeken waard.
- Een KRV-dialogoog omvat drie rondes: in de eerste ronde worden de kansen en voordelen van het voorstel in kaart gebracht. In de tweede ronde komen de bezwaren of nadelen aan bod. In de derde ronde worden voorwaarden geïnventariseerd die de slagingskans van het voorstel kunnen vergroten of de bezwaren en nadelen beperken. De inbrenger wordt vervolgens gevraagd het voorstel aan te passen.

TOEPASSING

- KRV is een geschikte methode om met je team een constructieve dialoog te voeren over de voor- en nadelen van een voorstel.

5. Future Search

HET IDEE

- Future Search is een uiterst grondige manier om tot een gedeelde toekomstvisie te komen.
- Uitgangspunt is dat alles spelers in een systeem aan tafel zitten, ten minste acht stakeholdergroepen van elk acht deelnemers.
- In een drie dagen omspannend proces passeren verleden, heden en toekomst de revue, uitmondend in enkele 'ideale' toekomstscenarios. Nadat de breed gedragen aspecten hiervan zijn uitgekristalliseerd worden actieplannen opgesteld.
- Visuele technieken en creatieve processen spelen een belangrijke rol in Future Search.

TOEPASSING

- IKEA heeft Future Search met groot succes toegepast bij het herzien van een wereldwijde end-to-end productieketen voor bankstellen.

6. Open Space Technology

HET IDEE

- OST stelt grote of kleine groepen in staat zichzelf te organiseren en in zeer korte tijd oplossingen te formuleren voor complexe problemen.
- Deelnemers creëren rond een centraal thema hun eigen agenda van parallelle werksessies.
- De aanpak is voortgekomen uit het inzicht van grondlegger Harrison Owen dat de meest memorabele momenten op een conferentie zich vaak afspeelden buiten het formele programma.
- OST heeft verschillende elementen geleend van een vierdagend dierend initiatie-ritueel in Liberia waar geen enkele vorm van zichtbare formele organisatie aan te pas komt.

TOEPASSING

- OST is met name geschikt voor complexe problemen waarover de inzichten sterk uiteenlopen en die gisteren al opgelost hadden moeten zijn. Succes is sterk afhankelijk van de betrokkenheid en het gevoel van urgentie van de deelnemers.
- Open Space kan goed worden gecombineerd met bijvoorbeeld een World Café of Appreciative Inquiry.
- Een Open Space-meeting kan twee uur tot enkele dagen in beslag nemen en is geschikt voor groepen van vijf tot meer dan duizend deelnemers.

7. Sustained Dialogue

HET IDEE

- Sustained Dialogue is ontwikkeld door de Amerikaan Harold Saunders met het oog op conflictsituaties en richt zich op de kwaliteit van de relaties tussen mensen.
- De achterliggende gedachte is dat wanneer mensen het hardnekkig met elkaar oneens zijn, de kwaliteit van de onderliggende relaties vaak een grote rol speelt.
- Het verbeteren van onderlinge relaties is een onvoorspelbaar proces dat zich over vele sessies kan uitstrekken gedurende een periode van weken of maanden.
- Het proces omvat doorgaans vijf fasen, waarbij de wil om samen tot oplossingen te komen steeds verder toeneemt.

TOEPASSING

- Sustained Dialogue is een tijdrovende werkvorm die een kundige facilitator vereist en geschikt is voor groepen van 8 tot 12 deelnemers.
- Sustained Dialogue is de moeite waard als het belang groot genoeg is en verbetering van de onderlinge verhoudingen een oplossing dichterbij kan brengen.

8. De Cirkel

HET IDEE

- Geïnspireerd op tradities van Noord-Amerikaanse indianenvolkeren ontwikkelde Christina Baldwin drie basisprincipes: roterend leiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid en een hoger doel.
- Een kring kent meestal de volgende fasen: een kort welkom, een check-in, afspraken over omgangsnormen, de eigenlijke conversatie, en een checkout waarbij iedere deelnemer aan bod komt.
- De host ofwel gespreksleider wordt bijgestaan door een 'guardian' die de energie in de gaten houdt en de conversatie zo dicht mogelijk bij de intentie helpt houden.
- Belangrijk is dat de deelnemers zich aan drie cruciale gedragsprincipes houden: spreken met intentie, luisteren met attentie en zorgen voor het groepszijn.

TOEPASSING

- Een kring is een goede manier om de verbondenheid binnen een groep te helpen versterken, iedereen een gelijkwaardige stem te geven en een collectieve manier van denken te bevorderen.
- Een kring kan eenmalig voor een bepaald doel bijeen worden geroepen of regelmatig plaatsvinden.
- De ideale omvang van een kring is 8 tot 15 mensen met een maximum van 30 à 35.
- Bij grotere aantallen kun je de groep in meerdere kleine groepen splitsen of kiezen voor een 'viskom'-gesprek waarbij een binnen- en buitenkring worden gecreëerd.

9. Deep Democracy

HET IDEE

- Deep Democracy gaat er vanuit dat ook de stem van de minderheid de moeite van het horen waard is en dat diversiteit in standpunten altijd waardevol is voor een groep. De methode helpt geluiden hoorbaar maken die anders onuitgesproken blijven.
- De gedachte achter Deep Democracy is dat het grootste potentieel en wijsheid van een groep verscholen ligt onder de waterlijn in wat wel de onderstroom van de groep wordt genoemd. Zaken die hier spelen komen zelden aan bod in formele settings zoals een vergadering maar des te meer bij de koffieautomaat en in de wandelgangen.
- Om deze waterlijn te verlagen hanteert Deep Democracy een aantal opzienbarende principes. Zo schrijft de meerderheid de minderheid niet de wet voor, wordt nee zeggen actief gestimuleerd en verspreid en wordt actief op zoek gegaan naar wat de wijsheid van de minderheid wordt genoemd. Dit helpt de groep om tot een bewustere beslissing te komen.
- Wanneer dit alles niet voldoende is om verder te komen wordt het vijfde principe in stelling gebracht waarbij de facilitator het volume van de conversatie opschroeft. Als de polarisatie oploopt kan de groep bewust besluiten een conflict aan te gaan maar alleen als middel om te groeien en te verbinden. Door deze aanpak verschuift er vroeg of laat iets in het denken, eerst individueel en dan op groepsniveau waarna er nieuwe ruimte ontstaat om tot overeenstemming te komen.

TOEPASSING

- De kracht van Deep Democracy is dat deze methode de cruciale rol van emoties onderkent bij besluitvormingsprocessen in groepen.
- De methode is onder meer geschikt in situaties waar dingen onuitgesproken blijven, mensen zich hebben ingegraven, er veel verschillende inzichten bestaan en mensen machtsverschillen ervaren.
- Vanzelfsprekend vergt Deep Democracy veel van de facilitator. Veel van de principes van Deep Democracy zijn echter ook prima bruikbaar in andere werkvormen zoals de vragen wat een tegenstander nodig heeft om zich toch in een besluit te kunnen vinden.

10. Scenario Planning

HET IDEE

- Scenario's zijn plausibele toekomstvisies. Ze worden gecreëerd via gesprekken, waarbij een groep mensen verhalen bedenkt en weegt over hoe de wereld zou kunnen uitpakken.
- Scenario's worden niet zo zeer gebruikt vanwege hun voorspellende waarde, maar om de aannames, waarden en mentale modellen van verschillende belanghebbenden inzake de invloed van onzekere ontwikkelingen op hun collectieve toekomst bespreekbaar te maken.
- Scenario planning stimuleert innovatie door verrassende visies op de toekomst te creëren en zo waardevolle kennis te helpen ontwikkelen.
- Scenario's stimuleren ook het delen van verhalen en dialoog tussen mensen die anders niet zo snel hun perspectieven met elkaar zouden delen.

TOEPASSING

- Scenario planning is vooral handig in complexe situaties met een langetermijnfocus en onzekerheid over de externe omgeving en er voldoende middelen zijn om de gesprekken gedurende een zekere periode gaande te houden.
- Hoewel er veel manieren zijn om scenario's te ontwikkelen, omvatten ze meestal een analyse van de context, het identificeren van mogelijk impactvolle onzekerheden, het afleiden van scenario's uit deze onzekerheden, het identificeren van opties en tenslotte een besluitvormingsfase.
- De echte waarde van scenario planning ligt in het vermogen van deze methode om verschillende stakeholders in gesprek te brengen over de toekomst, waardoor collectief eigenaarschap over de scenarios ontstaat en verschillen in opvatting leiden tot versteviging van relaties.