



DIALOOG ALS BRON VAN (BETERE) SAMENWERKING

Rens van Loon

LEIDERSCHAP

In de hedendaagse wereld van het ‘korte lontje’ hebben velen snel hun oordeel klaar en aarzelen niet dat ten beste te geven. Een tweet is snel verstuurd. Doeltreffend leiding geven en samenwerken staan of vallen echter met het vermogen om niet alleen te ‘zenden’, maar ook te ‘ontvangen’ – en te reflecteren op de eigen rol en positie. Het concept van ‘dialogisch leiderschap’ geeft daar handen en voeten aan.

In 2003 publiceerden Joep Wijsbek en ik het boek *De organisatie als verhaal* (Van Loon & Wijsbek, 2003), waarin wij de door Hubert Hermans en collegae (Hermans e.a., 1992; Hermans, 2018) ontwikkelde theorie van het ‘dialogisch zelf’ voor het eerst toepasten op leiderschap. De *organisatie als verhaal* was gebaseerd op de ervaring die Wijsbek en ik hadden opgedaan in onze assessmentpraktijk. Wij hadden namelijk gemerkt dat veel leidinggevers onvoldoende effectief waren omdat ze niet flexibel van stijl en rol konden wisselen. Vaak was dat vooral een kwestie van niet voldoende gemotiveerd zijn: een directeur HR presteerde zeer matig in de coachstijl, maar als bestuurder bij de schoolorganisatie van zijn zoon coachte hij uitstekend. Blijkbaar bepaalde zijn *interpretatie* van zijn rol of hij wel of niet in staat was om de coachende stijl te laten zien.

Wij schreven die tekortkoming toe aan een gebrek aan zelfreflectie, en we vonden in het ontwikkelde denken over het ‘dialogisch zelf’ de taal die we nodig hadden om onze eigen bevindingen onder woorden te brengen. We introduceerden in ons boek de notie van

‘dialogisch leiderschap’, een concept dat sindsdien zowel theoretisch als praktisch verder is ontwikkeld op basis van praktijkervaring en theoretische ontwikkelingen in de persoonlijkheidspsychologie en de leiderschapstheorie (zie bijvoorbeeld Van Loon & Van Dijk, 2015; Van Loon, 2017; Van Loon, 2019).¹

Het probleem waar Wijsbek en ik op wezen, blijkt complex te zijn: ondanks alle leiderschapstheorieën en -opleidingen (Kellerman, 2012) is de kwaliteit van leiderschap in de wereld in de loop der jaren niet zichtbaar toegenomen. De huidige gedigitaliseerde omgeving, waarin het ‘zenden’ en het eigen gelijk verkondigen sterk lijken te domineren, draagt daar ook niet bepaald toe bij.

In dit artikel bekijk ik daarom hoe, zeker in de almaar complexere omgeving waarin we opereren, dialogisch leiderschap de kwaliteit van leidinggeven en leiderschap kan helpen verbeteren. (Het praktisch nut van het concept is inmiddels ruimschoots aangetoond.) Ik bespreek dit aan de hand van de principes van de ‘dialoog’, en wat ‘dialoog’ betekent – voor

jezelf, voor anderen, voor leiderschap. Wat bedoelen we met ‘dialogoog’? Wat is bijvoorbeeld het verschil met ‘discussie’? Waarom is een *interne dialoog* met jezelf zo belangrijk? Wanneer, bij wat voor soort vraagstukken, is in het contact met anderen de dialoog noodzakelijk – en wanneer niet? Hoe kan dialogisch leiderschap mensen inzicht geven en hen helpen doeltreffend samen te werken? Hoe kunnen de juiste condities voor dialoog worden gecreëerd?

WAT BEDOELEN WE MET DIALOOG?

Het begrip ‘dialogoog’ wordt tegenwoordig te pas en te onpas gebruikt. Het is een modewoord geworden. Zelden wordt echter uitgelegd in wat voor situaties met een dialoog meer kan worden bereikt dan met een discussie, waarin vaak alleen ‘informatie over tafel gaat’ zonder dat de gesprekspartners elkaar echt ontmoeten. Voor veel mensen blijkt het verschil tussen ‘dialogoog’ en ‘discussie’ allesbehalve duidelijk. Tegelijkertijd gebruiken ze wel, afwisselend maar niet bewust, beide begrippen. Een van mijn studenten typeerde het begrip ‘dialogoog’ ooit treffend als volgt: ‘de wil om te leren en het mis te kunnen hebben’. Dat vind ik een mooie omschrijving van een situatie waarin mensen met elkaar in dialoog zijn: ‘een plaats waar je je veilig voelt om te leren en durft in te zien dat je het mis kunt hebben’.

Een dialoog heeft iets paradoxaals: je verplaatst je in een ander om die persoon beter te kunnen begrijpen, waarbij je iets van jezelf (je eigen oordeel) loslaat, met als doel ook zelf beter begrepen te worden. Dialoog gaat uit van respect hebben voor de autonomie van de ander. Het impliceert lef om te kunnen ontdekken en te accepteren hoe stimulerend het kan zijn om de verschillen tussen jezelf en de ander om te zetten in synergie. Kun je luisteren naar iets dat echt afwijkt van je eigen mening of visie?

In dit artikel omschrijf ik dialoog als ‘een generatief proces van “samen-denken” in het hier en nu’. Dit kan zowel met anderen als in jezelf plaatsvinden (Bohm, 1996; Gergen, 2009; Van Loon, 2017). De filosofie van *Dialogisch Leiderschap* heeft mede tot doel ons ervan bewust te maken hoe we begrippen als ‘dialogoog’, ‘gesprek’, ‘discussie’ en ‘debat’ gebruiken. Want een dialoog verschilt fundamenteel van een discussie. In figuur 1 zijn de verschillen op een rij gezet. Goed samenwerken is op het juiste moment kunnen wisselen tussen beide, afhankelijk van de kwestie en de context.

‘DIALOGISCH ZELF’: WAAROM IS EEN INTERNE DIALOOG MET JEZELF BELANGRIJK?

Mensen geloven graag dat er in henzelf een eeuwige, onveranderlijke en onvergankelijke essentie schuilt,

FIGUUR 1. DIALOOG VERSUS DISCUSSIE/DEBAT

Vooronderstellingen onderzoeken	↔	Vooronderstellingen verdedigen
Een open houding creëren	↔	Je afsluiten
Ambigüiteit en paradoxen erkennen (niet weten)	↔	Één antwoord geven
Vragen stellen	↔	Vertellen
Bij jezelf te rade gaan	↔	Anderen bekritisieren
(Open) vragen stellen om echt te begrijpen	↔	Retorische (gesloten) vragen stellen
Een open houding bevorderen	↔	Een gesloten houding bevorderen
Meer pull	↔	Meer push
Samen op zoek zijn naar een antwoord	↔	Wedijveren
Uit je comfortzone komen	↔	In je comfortzone blijven
Een ontspannen sfeer creëren	↔	Een competitieve sfeer maken

waarmee in de loop van hun leven duurzaam contact mogelijk is – noem het je ziel, je authentieke zelf, je (bescherm)engel, de ware liefde of wat dan ook (Harari, 2018, pp. 368-369). Het is dan schokkend om te beseffen dat je niet één statisch ‘zelf’ bent, maar dat je ‘bestaat’ uit een veelheid van ‘ikken’ (ik-posities). Die verschillende ik-posities gaan soms eendrachtig met elkaar samen, maar ze kunnen elkaar ook tegenwerken.

De notie van verschillende ‘ik-posities’ is een kernbegrip in de theorie van het ‘dialogisch zelf’. Je neemt als individu posities in die in ruimte en tijd van elkaar verschillen: zowel tegenover de ander (buitenruimte) als tegenover jezelf (innerlijke ruimte). Het zelf bestaat uit vele elkaar aanvullende of tegenstrevende ik-posities (rollen). Je kunt bijvoorbeeld tegelijkertijd zowel moeder zijn als lesbisch, imker en hoogleraar; of je bent bijvoorbeeld zowel ondernemer als coach en ‘optimistisch idealist’ (Van Loon, 2019, p.18).

Het uitgangspunt bij de notie van het ‘dialogisch zelf’ is dat je leert met jezelf in gesprek te gaan over je verschillende ik-posities. Je overziet je hele repertoire van ik-posities, past het aan, ontwikkelt nieuwe ik-posities. Door ik-posities een ‘stem’ te geven, kunnen zij met elkaar in gesprek gaan. Er ontstaat een verhaal met een lijn, verbrokken en gefragmenteerd, met een plot, met tegenstellingen en strijd.

Je verschillende ik-posities worden gepositioneerd op verschillende niveaus: binnen het zelf (wanneer

je reflecteert en met jezelf praat), in relaties met anderen (waarbij het antwoord/de vraag van een ander jou op nieuwe gedachten kan brengen maar ook jouw bestaande standpunten kan verstevigen), in de sociale orde van de samenleving, in onze culturele activiteiten. De ik-posities kunnen daarbij meer of minder geïnternaliseerd zijn. In de tabel in figuur 2 staan voorbeelden van ik-posities, in de loop van de tijd verzameld in gesprekken en tijdens colleges (Van Loon, 2019, p. 137).

In een dialoog worden ik-posities op verschillende niveaus verkend en onderzocht. Op het werk, bijvoorbeeld: ‘ik als ondernemer’, ‘ik als manager’, ‘ik als coach’, ‘ik als professional’ enzovoort. Of privé, bijvoorbeeld ‘ik als organist’, ‘ik als mountainbiker’, ‘ik als christen’, ‘ik als imker’. De posities hebben een eigen motivatie en energie, die door onderlinge dialoog een effect kunnen hebben op het totale zelf-repertoire. Dit kan leiden tot nieuwe combinaties, soms verrassend voor de hand liggend, soms totaal onverwacht. Er kunnen nieuwe, meer productieve coalities binnen het zelf worden gevormd. Dat is de reden waarom Hermans spreekt van het zelf als een ‘gemeenschap van de geest’ (Hermans, 2018).

Het belang van deze manier van kijken naar het ‘zelf’ is dat het mensen kan helpen bewuster keuzen te maken: in de innerlijke dialoog kan helder worden of iemand werkelijk wil, of door uiterlijke omstandigheden (toevalligheden) wordt bewogen.

FIGUUR 2. IK-POSITIES - VOORBEELDEN

'Ik als lolbroek'	'Ik als ice-man'	'Ik als perenboomsnoeier'
'Ik als kat-uit-de-boom-kijker'	'Ik als vrouw'	'Ik als grote smurf'
'Ik ben er nog niet'	'Ik als enthousiasmeur'	'Ik als fladderaar'
'Ik ben er wel'	'Ik als schildpad'	'Ik als Sherlock Holmes'
'Ik als tweede man'	'Ik als Einzelgänger'	'Ik als horzel'
'Ik als olifantpaadje'	'Ik als altruïst'	'Ik als bergwandelaar'
'Ik als vriend'	'Ik als christen'	'Ik als herder'
'Ik als killer'	'Ik als atheïst'	'Ik als herdershond'
'Ik als harde werker'	'Ik vóór mijn kanker'	'Ik als circusdirecteur'
'Ik als 'ik doe het morgen wel''	'Ik na mijn kanker'	'Ik als kletskaus'

DIALOGISCH LEIDERSCHAP: WANNEER IS HET GEBRUIK VAN DE EXTERNE DIALOOG NOODZAKELIJK?

Zowel bij hiërarchisch als bij persoonlijk leiderschap is het ‘interpersoonlijke, relationele’ in het proces van leiden en volgen – en daarmee de dialoog – een essentieel kenmerk. De ervaring leert dat mensen in leiderschapsposities echt geholpen zijn met dialogisch leiderschap: het helpt hen om hun ‘zelfverhaal’ systematisch uit te werken en te toetsen (valideren), zonder te worden geobjectiveerd aan de hand van vragenlijsten, zoals in een assessment center of psychologische test. Uiteindelijk helpt dialogisch leiderschap mensen in leiderschapsposities ‘persoonlijk’ en ‘technisch’ beter te worden (Hickman, 2016). Door inzicht te krijgen in hun positie-repertoire kunnen leiders geholpen worden:

- in *authenticiteit*, door niet te verstarren in één positie en meer aanknopingspunten voor ontwikkeling te ontdekken zonder aan authenticiteit in te leveren
- in *effectiviteit*, omdat technisch goed leiderschap vraagt om doeltreffend wisselen van aanpak bij verschillende soorten van problematieken – dialogisch leiderschap helpt om technisch beter voorbereid te zijn op het begeleiden van debat of dialoog (beide zijn essentieel anders)
- in *ethische zin*: het perspectief van dialogisch leiderschap – je mening kunnen vertragen in denken, voelen en handelen – helpt mensen zich bewuster te worden van hun morele kompas en dit te volgen (hoe moeilijk dat in de praktijk ook is).

Bij persoonlijk leiderschap is de dialoog een wezenlijk aspect: daar gaat het immers om de relatie met de ontwikkeling van je ‘zelf’, zoals besproken bij dialogisch zelf. Bij hiërarchisch leiderschap en organisatieontwikkeling is de dialoog ‘slechts’ een van de benaderingen: daar zijn diverse kwesties te onderscheiden, die verschillend kunnen worden aangepakt – met dialoog, maar ook met discussie, training of opleiding. Hoe kun je bepalen met welke aanpak je een bepaalde kwestie moet aanpakken – met instructie, discussie of dialoog? Daarvoor is de mate van ‘onzekerheid’ over de oplossing van een probleem belangrijk (zie ook figuur 3):

- Valt in een organisatie zowel het primaire IT-systeem

als het back-up-systeem uit? Dan is er een crisissituatie en moet er handelend worden opgetreden. Dit vraagt om hiërarchische macht: er is een goede crisismanager nodig die mensen kan inzetten om het probleem op te lossen, en wiens instructies moeten worden opgevolgd. Commanderen en instructie geven zijn in dit geval de effectieve stijlen van leiden én volgen.

- Moet er een nieuw IT-systeem komen? Dan hebben we te maken met een technisch probleem. Een technisch competent team van IT-professionals kan dit oplossen. Kennistheoretisch is dit het domein van de rationaliteit, logica en wetenschap: hoe moeten de processen worden georganiseerd en de systemen worden ontwikkeld? In dat geval vormen discussie en debat de juiste stijlen, leidend tot het juiste, ‘ware’ antwoord – navolgbaar en repliceerbaar voor anderen.
- Vraagt men zich af of er een gemeenschappelijk IT-systeem moet komen, bijvoorbeeld om het DNA van alle Nederlanders in op te slaan? Dit is een complex probleem. In dit geval zijn (morele) vooronderstelde, vaak niet expliciet geformuleerde waarden en normen van cruciaal belang. De belanghebbenden kunnen in dit geval verschillende, tegengestelde waarden aanhangen en andere perspectieven hebben. Van belang is luisteren en mensen samenbrengen. Daarvoor is de dialoog bij uitstek geschikt, omdat het mensen voortdurend hun assumpties laat onderzoeken.

In zijn ‘21 lessen voor de 21e eeuw’ noemt Harari (2018) allerlei kwesties (van kernoorlog tot nep-nieuws) waarbij je niet kunt terugvallen op een procedé waarbij het antwoord al bekend is. Alle betrokkenen moeten hun vooronderstellingen persoonlijk en cultureel onder de loep nemen. Dat is voor veel mensen, die overtuigd zijn van hun eigen gelijk, erg moeilijk. Daarvoor is de dialoog als techniek een uitgelezen benadering.

HOE KUNNEN CONDITIES VOOR DIALOOG WORDEN GECREËRD?

De kernboodschap van mijn betoog is dat iedereen zich steeds weer moet afvragen: ‘hoe benaderen we de kwestie?’ en ‘waarmee hebben we te maken, met een

crisis, een technisch probleem of een complex probleem?’ Door zich voorafgaand aan een interventie die vragen te stellen, kan het proces van samenwerken sneller en effectiever verlopen. Ik legde dit eens uit aan een Raad van Commissarissen, waarop een van de Commissarissen uitriep: ‘Dit hadden we vanmorgen moeten horen. Dat had onze bespreking veel efficiënter en effectiever gemaakt!’

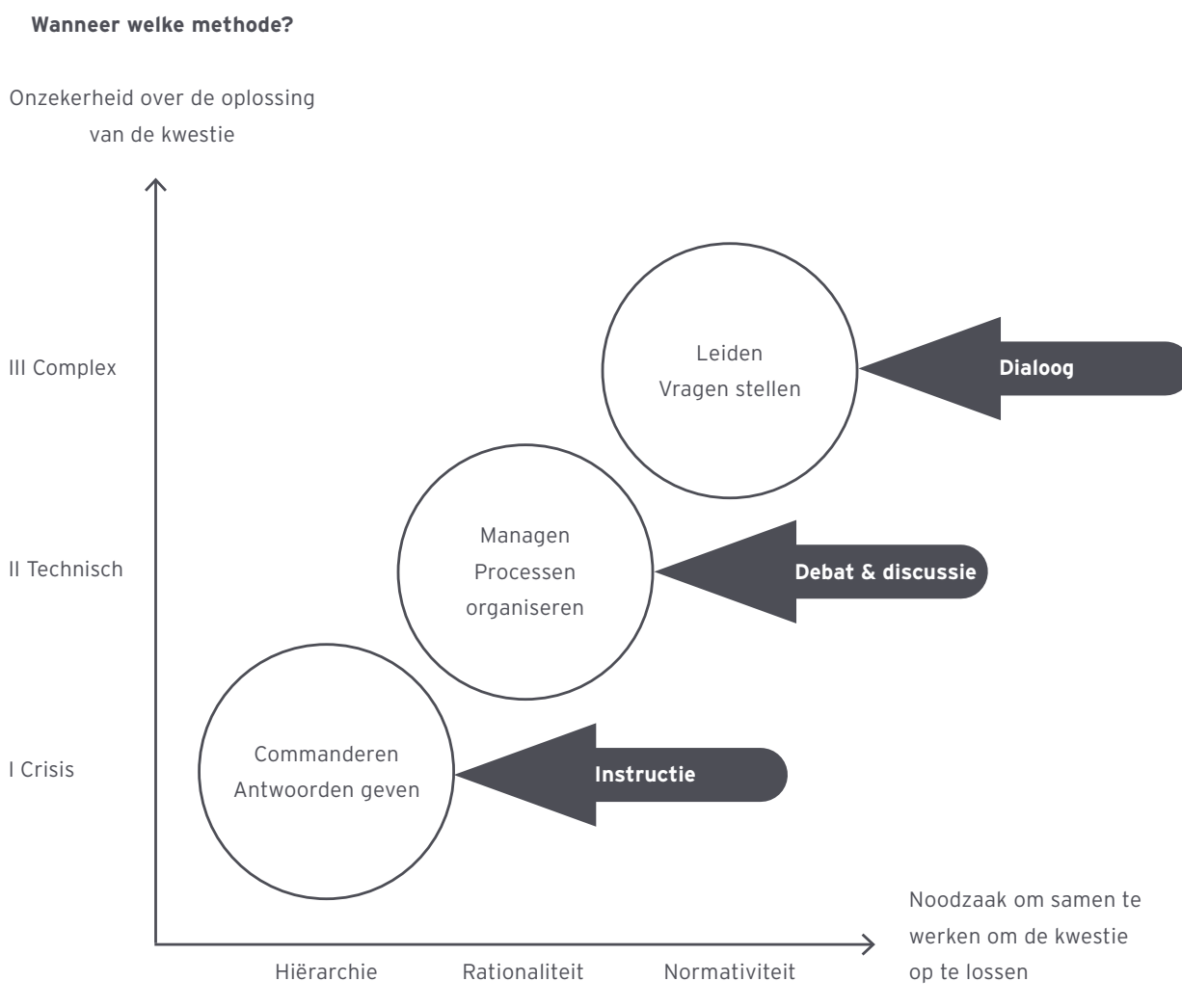
Problemen worden vaak niet expliciet gedefinieerd. Daardoor ontaarden besprekingen soms in een Babylonische spraakverwarring. Afstemmen op elkaars niveau is het eerste dat moet gebeuren. Een voorzitter heeft hierin een centrale rol, maar ook elk deelnemend

lid aan de bespreking kan dit aan de orde stellen. Je moet als het ware ruimte creëren in je eigen bewustzijn en dat van anderen. Iedere goede leider moet dit kunnen. Het vraagt om gevoeligheid voor sfeer, voor tempo en het juiste niveau van interventie.

We noemen dit een generatieve dialoog: je beweegt van ‘het meedelen van je eigen gedachten’ (is bekend) aan de ander(en) naar het ‘proces van samen denken’ met anderen, waarbij de uitkomst niet bekend is (is onbekend) (Bohm, 1996).

De volgende vier kenmerken maken een gesprek/vergadering tot een generatieve dialoog: luisteren, respect tonen, je oordeel vertragen en je stem laten horen.

FIGUUR 3. WANNEER GEBRUIK JE WELKE METHODE?



Luisteren

Mensen denken nogal snel dat ze goed kunnen luisteren. Maar let eens op bij jezelf hoe dat gaat: zodra iemand begint te spreken, komen er automatisch allerlei gedachten bij je op naar aanleiding van wat er wordt gezegd. Soms ga je je al voorbereiden op wat je zelf wilt zeggen, en luister je niet meer. Of misschien heb je vlak voor het gesprek iets spannends meegeemaakt, waardoor je niet meer geconcentreerd kunt luisteren.

Met een open geest luisteren betekent in het 'hier en nu' aanwezig zijn en weet hebben van verstoringen in jezelf, bijvoorbeeld accepteren dat je weerstand voelt bij jezelf om iets wat een ander zegt.

Respect tonen

De tweede conditie van een generatieve dialoog is wederzijds respect voelen en tonen. Dat betekent dat je – respectvol – blijft luisteren en kijken naar een ander wanneer die iets zegt dat fundamenteel afwijkt van wat je zelf vindt en voelt, zonder dat je er een (non) verbaal oordeel over velt. Het is als met 'schone ogen' kijken, alsof je iets of iemand voor het eerst ziet. Uit vele onderzoeken blijkt dat het belangrijk maar ook moeilijk is om een ander in zijn of haar autonomie en anders-zijn te respecteren; het oordeel komt namelijk op zonder dat we ons daarvan bewust zijn (Wilson, 2002). Respect tonen is een actieve daad, die bewustzijn veronderstelt. Voor leidinggevers is het essentieel om respect te tonen voor hun medewerkers, ook als die het niet met hen eens zijn.

Je oordeel vertragen

De derde conditie van de dialoog is het moeilijkst toe te passen. Mensen leren in de loop van hun leven op een bepaalde manier te kijken naar en te reageren op wat er gebeurt in de buitenwereld en in henzelf. Die reacties worden min of meer autonome patronen en zijn moeilijk te doorbreken. Als een oordeel eenmaal is opgekomen, is het moeilijk aandachtig in het hier en nu te blijven luisteren; dat vereist namelijk dat je je oordeel 'vertraagt', zowel in het denken en voelen als in je non-verbale handelen. De grote vraag is daarmee of je alle gedachten en gevoelens die door je heen gaan kunt waarnemen zonder te oordelen. Als een collega

iets zegt waarmee jij het pertinent oneens bent, kun jij jouw onmiddellijk opkomende oordeel dan 'even opzij zetten' – er dus niet automatisch op reageren omdat jij denkt dat jouw visie de ware is?

Als het je lukt om je oordeel even opzij te zetten – dit vergt oefening! – opent zich een reservoir van energie waarmee je kunt bijdragen aan de dialoog, aan het genereren van nieuwe betekenis en ideeën, in plaats van alleen uit te dragen wat jij vindt en denkt. Hierbij is de kunst van het vragen stellen belangrijk: geef geen oordeel, maar stel een vraag om hetgeen de ander zegt beter te begrijpen. Vraag om verheldering: 'Wat bedoel je met die uitdrukking?', 'Hoe ben je ertoe gekomen dat zo te zien?'

Je stelt die vragen om de ander beter te begrijpen, niet om hem of haar ter verantwoording te roepen. In de menselijke interactie is de waarneming van de taal door de ander vaak dermate subtiel dat een klein verschil grote effecten kan hebben – zeker wanneer een 'waarom'-vraag gepaard gaat met een non-verbale uitdrukking van verontwaardiging en afkeuring. De kunst van de dialoog bestaat uit het stellen van goede vragen. Een goede vraag is een vraag die jouw geest opent voor een nieuw perspectief, voor een andere manier van denken, voelen en handelen. In het proces van de dialoog komen de antwoorden op in het gesprek, in de relatie met de gesprekspartners.

Je stem laten horen

Luisteren, respect tonen en je oordeel vertragen hebben vooral betrekking op het interne proces. De vierde conditie is een externe: je laat je stem horen. Je zegt wat gezegd moet worden in de context op dat moment in de tijd. In de dialoogtheorie heet dat 'de kunst van het samen-denken'; dit fenomeen wordt aangeduid als 'metaloog', waarbij nieuwe betekenis als het ware vanzelf door de conversatie heen beweegt (Isaacs, 1999).

Dit kenmerk van de dialoog vraagt om de moed en het zelfvertrouwen je uit te spreken – of, let wel, te zwijgen wanneer datgene wat gezegd moet worden al is gezegd. Stilte en je stem laten horen gaan samen. Veel mensen zijn bang van stilte; zij vullen die automatisch op met 'gepraat'. Maar in de stilte kan het antwoord ontstaan.² In veel bedrijven is geen stilte.

Bij veel politici ontbreekt de stilte voordat het woord wordt uitgesproken. Stilte en spreken zijn onlosmakelijk verbonden met de dialoog, waarin iets kan ontstaan wat er nog niet is. Dat is wat we nodig hebben om met complexiteit te kunnen omgaan.

TOT BESLUIT

In zijn boek *Moreel Leiderschap* laat Alex Brenninkmeijer overtuigend zien hoe en wanneer effectieve en ineffectieve gespreksvormen worden gebruikt in politiek, rechtspraak, bestuur en journalistiek. Hoe belangrijk het is dat openbare bestuurders in staat zijn bewust en proactief te wisselen tussen dialoog en debat/discussie. Zijn boek stemt niet optimistisch, omdat het maatschappelijk systeem dialoog, waarin per definitie een aspect van vragen en (nog) niet weten, onderzoek en twijfel geïmpliceerd is, niet gemakkelijk maakt. Politici houden hier niet van. Niettemin pleit hij voor een overgang in politiek, rechtspraak, bestuur en media *van macht naar gezag, van debat naar dialoog* (Brenninkmeijer, 2019, pp. 306-307).

Als we kijken naar de media, dan lijkt het een onmogelijke opgave de principes van de dialoog hoog te houden. De tijdgeest leeft bij de gratie van een soort individueel narcisme, exhibitionisme (Derksen, 2018) via de sociale media, waarbij mensen zich laten volgen in wat ze doen of hun mening met grote zekerheid naar voren brengen en niet aarzelen anderen te beledigen. Maar gedragsverandering begint bij jezelf, in de kring van mensen met wie je regelmatig omgaat. Daarom hierbij toch een aantal aanbevelingen (Van Loon, 2019, pp. 163-164):

- *Blijf trouw aan jezelf* – Onderzoek bewust en stelselmatig wat dat eigenlijk is, ‘trouw zijn aan jezelf’, en doe dit samen met anderen.
- *Luister naar anderen en laat je op andere gedachten brengen* – Identificeer je niet klakkeloos met een ingenomen standpunt of visie.

- *Spreek vrijuit, gedisciplineerd en weloverwogen* – Niet alles wat in je gedachten opkomt, hoeft te worden geuit.

Wat hier over dialoog wordt gezegd is niet nieuw. Nieuw is de combinatie van interne dialoog, zoals beschreven in de theorie van het dialogisch zelf, en wat dit betekent voor iemands gedrag in de buitenwereld. De interne spanning tussen ik-posities manifesteert zich in het sociaal gedrag, dat daardoor minder effectief of minder authentiek kan worden. Als mensen erin slagen hun positie-repertoire bewuster te reguleren, zal dat hun effectiviteit en authenticiteit ten goede komen. Denk bijvoorbeeld aan een medisch specialist die zich realiseert dat hij het vak van medicus niet volledig wil loslaten, maar toch de bestuurdersrol heeft aanvaard. Bewuste regulering en transformatie maken het voor zo iemand

mogelijk een ik-positie te vinden waarin beide posities (medicus, bestuurder) tot hun recht kunnen komen – of waarin een van beide wordt losgelaten. In de praktijk zie ik dat mensen zich deze spanning tussen hun professie en hun rol als bestuurder vaak niet (voldoende) realiseren. De expliciete reflectie in een dialoog kan die spanning duidelijk helpen maken en (daarmee) wegnemen.

De toegevoegde waarde is bovendien dat zaken op een rij zijn gezet: wat zijn mijn waarden? Wat

is mijn hogere doel? Hoe verhouden mijn waarden en hogere doel zich tot mijn ik-posities? Waar zitten spanningen? Waar zit complementariteit? Deze inzichten stellen je in staat bewuster te schakelen tussen discussie en dialoog – afhankelijk van het probleem van stijl te wisselen.

De belangrijkste verworvenheid die je nodig hebt om goed te worden in de dialoog is *effectief om te gaan met twijfel*. Toe te laten – als volwassene – dat je iets niet weet of begrijpt, terwijl je aanvoelt dat het belangrijk is. Je dan open te stellen, je zekerheid niet te verliezen, en ook niet te vervallen in een geradica-

EEN DIALOOG VERSCHILT FUNDAMENTEEL VAN EEN DISCUSSIE - GOED SAMENWERKEN IS OP HET JUISTE MOMENT KUNNEN WISSELEN TUSSEN BEIDE, AFHANKELIJK VAN DE KWESTIE EN DE CONTEXT

liseerde positie, als leider of volger, als opvoeder of kind, als atheïst of gelovige.

De combinatie van in de praktijk oefenen en tussentijds reflecteren, dat is waaraan ik hoop bij te dragen. De filosofie van dialogisch leiderschap biedt nieuwe perspectieven die ieder mens elk moment in praktijk kan proberen te brengen, hoe moeilijk dat ook is. Tot op hoge leeftijd kunnen mensen vaste oordelen en overtuigingen hebben, maar het is nooit te laat om ze los te laten, te herijken of aan te passen. De waarde van een echte dialoog, waarin nieuwe betekenis als vanzelf oprijst in je denken, voelen en handelen, kan van onschatbare waarde zijn. Leonardo da Vinci probeerde zijn hele leven ratio en intuïtie bij elkaar te brengen, wetenschap en kunst met elkaar te verzoenen, het onzichtbare mysterie en de empirische waarneming bij elkaar te houden. Zijn credo's waren: 'We moeten niet bang zijn ons denken te veranderen als we nieuwe informatie krijgen' en 'Blijf altijd nieuwsgierig en blijf open voor wat je niet begrijpt' (Isaacson, 2017). Daar kan de benadering van de dialoog bij helpen, voor iemand persoonlijk en voor het proces van samenwerken. Daarvoor moet het 'ik' soms wijken, en 'wij' worden. Dat is de uitdaging, hoe complex de opgave ook moge zijn!

Noten

1. De theorie en praktijk van 'dialogisch leiderschap' zijn vooral gebaseerd op de volgende bronnen: Bohm, 1996; Isaacs, 1999; Hersted & Gergen, 2013; Grint, 2005.
2. Hier komt de viervoudige betekenis van het door Morioka besproken Japanse concept 'ma' naar voren: in de tijd, in de ruimte, stilte toelaten in de relatie (Morioka, 2012).

Over de auteurs

R. van Loon is hoogleraar Dialogisch Leiderschap aan de Universiteit van Tilburg en begeleidt individuele mensen, bestuurders, leiders en hun teams. Dit artikel is gebaseerd op zijn onlangs verschenen boek *Dialogisch Leiderschap* (Van Loon, 2019).



Literatuur

- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge.
- Bregman, R. (2019). *De meeste mensen deugen - Een nieuwe geschiedenis van de mens*. Amsterdam: De Correspondent Uitgevers.
- Brenninkmeijer, A. (2019). *Moreel Leiderschap*. Amsterdam: Prometheus.
- Derksen, J. (2018). *Preventie psychische aandoeningen: Voorkom de etiketten-regen*. Van Loghum Slaterus.
- Hersted, L. & K. Gergen (2013). *Relational leading. Practices for Dialogically Based Collaboration*. Chagrin Falls, Ohio: TAOS Institute Publications.
- Gergen, K.J. (2009). *An Invitation to Social Construction* (2e ed.). London: Sage.
- Grint, K. (2005) Problems, problems, problems: the social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58, pp. 1467-1494.
- Harari, Y. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. London: Jonathan Cape.
- Hermans, H.J.M. (2018). *Society in the Self. A Theory of Identity in Democracy*. New York: Oxford University Press.
- Hermans, H.J.M., H.J.G. Kempen & R.J.P. van Loon (1992). The dialogical self: Beyond individualism and rationalism. *American Psychologist*, 47.
- Hermans, H.J.M. & Th. Gieser (Eds.) (2012). *Handbook of Dialogical Self Theory*. Cambridge (VK): Cambridge University Press, pp. 390-404.
- Hickman, G.R. (2016). *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together - A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York, NY: Doubleday.
- Isaacson, A. (2017). *Leonardo da Vinci. The Biography*. New York: Simon & Schuster.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York: HarperCollins Publishers.
- Loon, R. van & J.W.L. Wijsbek (red.) (2003). *De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Assen: Van Gorcum.
- Loon, R. van & G.M. Van Dijk (2015). Dialogical Leadership. Dialogue as Condition Zero. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(3), pp. 62-75.
- Loon, R. van (2017). *Creating Organizational Value through Dialogical Leadership. Boiling Rice in Still Water*. Springer International Publishing.
- Loon, R. van (2019). *Dialogisch Leiderschap. Als het ik wijkt*. Amsterdam: Mediawerf.
- Morioka, M. (2012). Creating dialogical space in psychotherapy: meaning-generating chronotype of ma. In: Hermans, H.J.M. & Th. Gieser (Eds.) (2012). *Handbook of Dialogical Self Theory*. Cambridge: University Press, pp. 390-404.
- Wilson, T. (2002). *Strangers to Ourselves - Discovering the Adaptive Unconsciousness*. Cambridge, Mass. (VS): Harvard University Press.