

Dialogoog bij diversiteit

De belangrijke rol van leiders

- Door [Hartger Wassink](#), [Uitgeverij Kloosterhof](#)

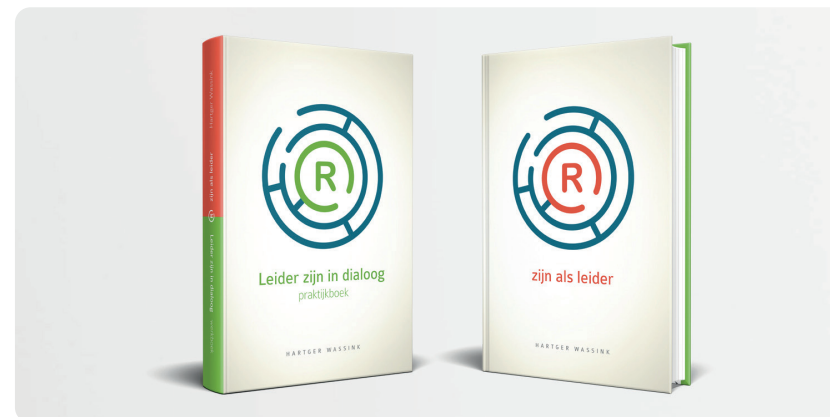
Onlangs keek ik een fragment van Debiteuren Crediteuren terug, met de welbekende slappe kantoorkomor van Edgar en Jos. In de jaren '90 was ik een grote fan. Nu ik het filmpje weer terugkeek bedacht ik dat dit nu niet meer zou kunnen. De grappen waren te vrouwonvriendelijk. Ik vond het zelf ook niet meer leuk, merkte ik. Terwijl ik het filmpje weer stopte, verbaasde ik me over hoe snel die verandering gegaan is.

Zo zijn er veel dingen veranderd in de wereld de afgelopen jaren. De wereld is in die tijd ingewikkelder geworden – complexer, kun je ook zeggen. Die complexiteit komt voort uit het gegeven dat we te maken hebben met veel meer diversiteit. Of misschien was die diversiteit er altijd al, maar is die veel zichtbaarder geworden. We kunnen er niet meer omheen, zoals bewegingen als #MeToo en Black Lives Matter duidelijk hebben gemaakt. Die diversiteit zorgt voor ongemak, frictie en af en toe voor hoogoplopende conflicten.

Verandering in organisaties

Deze ontwikkelingen zijn kenmerkend voor deze tijd. Zoals Jan Rotmans zegt: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.'

Dat geldt ook voor hoe we omgaan met diversiteit in organisaties. Er zijn geen gemakkelijke oplossingen. Conflict en debat zijn onvermijdelijk in dit tussenstadium. Maar in tijden van polarisatie komen we er niet met alleen maar debat en discussie, hoe nuttig en noodzakelijk die soms ook zijn. We hebben ook dialoog nodig. Niet alleen op maatschappelijk vlak is die dialoog relevant, ook in organisaties heeft de dialoog meerwaarde. Het vraagstuk van professionele ontwikkeling en kwaliteit van het werk van professionals is namelijk ook complexer geworden door alle maatschappelijke veranderingen. Waar er voorheen redelijk eenduidige opvattingen leken te bestaan over wat goed werk en succesvol presteren inhouden, blijken daar nu vanuit verschillende perspectieven vraagtekens bij gezet te kunnen



worden. We kunnen er onze schouders over ophalen en hopen dat het weer overwaait, maar de kans is klein dat dat gaat gebeuren. Sterker: als je niet in staat bent om vanuit meerdere perspectieven naar vraagstukken in organisaties te kijken, loop je grote kans dat kleine incidenten volkomen onverwacht veranderen in grote conflicten.

Dialogoog en leiderschap

De dialoog is daarom met name voor leiders relevant, en wel om twee redenen. In de eerste plaats omdat het nu eenmaal de rol van leiders is, om mogelijke spanningen en conflicten in de organisatie te managen. Als die spanningen te groot worden, is dat een risico voor het goed functioneren van de organisatie en dat is waar je als leider primair voor verantwoordelijk bent.

In de tweede plaats, omdat leiders in hun gedrag kunnen voorleven hoe je dat doet, omgaan met dit soort lastige thema's. Omgaan met complexe vragen is namelijk per definitie spannend. Omdat het gaat om het bij elkaar brengen van verschillende perspectieven. Om daar een stap in te nemen, moet je én bereid zijn je eigen perspectief te laten zien én je open stellen voor het perspectief van de ander. Beide aspecten zijn niet makkelijk. Dit is waar de dialoog bij uitstek een passende vorm is. De dialoog is er namelijk op gericht om in gelijkwaardigheid verschillende

perspectieven bij elkaar te brengen, zonder hierbij voorbaat een doel mee te hebben of naar een oplossing te streven. Het primaire 'doel' is het ervaren van het perspectief van de ander. Je praat niet alleen over de verschillen, maar je 'beleeft' het ook. Door samen elkaars perspectief te onderzoeken en waar mogelijk in te nemen, ontstaan nieuwe inzichten en nieuwe verbindingen.

De juiste dialoog

Het is nog wel eens onduidelijk wat er met dialoog bedoeld wordt. Soms wordt het woord zelfs misbruikt, om een soort schijninspraak te creëren, of draagvlak te verwerven voor besluiten die al vastliggen. Zo'n dialoog wordt dan als instrument ingezet om een vooropgezet doel te bereiken. Zo'n instrumentele inzet kan zelfs averechts werken, omdat de schijn van een open dialoog wordt gewekt, terwijl uiteindelijk blijkt dat alles toch al besloten was.

De dialoog die ik bedoel, heeft betrekking op de dialoog tussen professionals over de kwaliteit van hun werk. En dan met name over de waardegedragen onderstroom van die kwaliteit. Wat verstaan we onder goede zorg, of goed onderwijs? Wat vinden we prettig in onze samenwerking? Als we meer 'inclusief' willen zijn als organisatie, wat bedoelen we daar dan mee? Dit zijn geen gemakkelijke vragen, omdat er geen objectieve

“We leven niet in een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.”

antwoorden op te geven zijn. Het antwoord dat je geeft, is onlosmakelijk verbonden met je persoonlijke overtuigingen, met je mens- en wereldbeeld. Omdat we daar allemaal in verschillen, geven we ook allemaal verschillende antwoorden.

Dialogo en verhalen

Er is niet één vorm voor de dialoog. Het kan er steeds heel verschillend uit zien. Essentiële kenmerken zijn voor mij: het maken van ruimte in het gesprek, niet streven naar een oplossing, zorgvuldigheid van spreken betrachten en gelijkwaardigheid in het gesprek. Verhalen zijn in mijn ervaring bij uitstek geschikt om deze kenmerken als vanzelf in de dialoog te verwerken. Dat komt omdat verhalen bij uitstek voor gelijkwaardigheid zorgen. Bij verhalen gaat het niet om het beargumenteren en overtuigen van jouw oplossing, maar om luisteren naar elkaar. Het persoonlijk perspectief in het verhaal maakt het makkelijker je te verplaatsen in de ander.

Het vertellen van een verhaal heeft enige ruimte nodig, ook al duurt het maar een paar minuten. In die tijd word je niet onderbroken. Daarmee schep je automatisch wat ruimte. De anderen concentreren zich op het luisteren. En dan kunnen nieuwe inzichten ontstaan, juist omdat ze even stil zijn en zich niet zo maar 'slordig' in het gesprek mengen. Verhalen zorgen dus automatisch voor zorgvuldigheid. Ruimte in het gesprek ontstaat ook door een 'derde punt' te benutten. Dat kun je bijvoorbeeld doen, door te gaan wandelen tijdens het gesprek. Je loopt naast elkaar en kijkt samen naar een onbestemde verte, in plaats van naar elkaar. Of je kunt een voorwerp of metafoor gebruiken. Daarmee leg je (soms letterlijk) iets tussen jullie in, waardoor je uit de directe tegenstelling komt, en samen naar iets anders kijkt, dit samen onderzoekt.

Dialogo en kwaliteit

In veel organisaties en professies staat de instrumentele benadering van kwaliteitszorg voorop. We zoeken allemaal naar 'wat werkt' en maken dat het liefst

zo meetbaar mogelijk. Het is vaak heel nuttig om een set routines en protocollen te hebben, waarvan je weet dat ze werken en tot een oplossing leiden. Maar het kenmerk van veel mensgerichte beroepen (en welke beroepen zijn nou niet mensgericht?) is dat de kern ervan helemaal niet zo instrumenteel te benaderen is. In de interactie tussen mensen gebeuren veel onvoorspelbare dingen. Het is vaak helemaal niet zo duidelijk wat 'het beste' is om te doen. Onlangs werd er bijvoorbeeld een schilderij verwijderd op de Leidse universiteit. De afbeelding van enkele pijprokende mannen (oud-bestuurders van de instelling) zou niet meer van deze tijd zijn. Bovendien vonden sommigen het gewoon een lelijk ding. Maar het weghalen ervan leidde onmiddellijk tot weer andere protesten: je moest het schilderij zien in de context van de tijd waarin het gemaakt is, werd er gezegd. En wie mag eigenlijk bepalen wanneer een schilderij niet meer 'kan'? Is het feit dat enkele mensen er aanstoot aan nemen, genoeg om het te verwijderen?

En kijk naar hoe langzamerhand de bordjes in musea worden veranderd, om een beschrijving te geven die meer recht doet aan alle mensen die worden afgebeeld. Zo wordt het 'n-woord' sinds enige jaren vermeden en is het woord 'slaven' grotendeels vervangen door 'tot slaaf gemaakten'.

Ongemak en de plek der moeite

De voorbeelden die ik hier noem zijn de gevallen die voldoende aandacht trekken om in de krant te komen. Maar het is niet moeilijk om vergelijkbare patronen en voorbeelden in gewone organisaties te herkennen. We voelen daarbij soms ongemak. Het gevoel kan ons bekruipen: moeten we hier echt zo moeilijk over doen? En precies hier hebben leiders de voorbeeldrol. Want dat ongemak legt de 'plek der moeite' bloot. Dat is een metafoor voor de lastige thema's in organisaties, die moeilijk zijn om te bespreken, maar wel heel relevant zijn voor het gezamenlijk doel. Als het doel is om een inclusieve organisatie te zijn, hoe kan het dan, dat er toch zoveel mensen met een vergelijkbare achtergrond werken?

Als we staan voor gelijke kansen in onze school, waarom gebruiken we dan nog steeds werkwijzen die de kansen van sommige leerlingen veel groter maken dan die van anderen?

Het zijn dit soort vragen die het belangrijk maken om steeds de dialoog te blijven voeren. Die dialoog is nooit klaar, omdat er nooit een eenduidig en definitief antwoord gevonden zal worden. Steeds zal er een nieuw dilemma komen. Het is belangrijk dat we dit niet als probleem zien, maar als een kenmerk van een beroep, als het hart van professionele samenwerking. En leiders geven daarin het voorbeeld.

Het boek 'Leider zijn in dialoog'

Veel professionals en leidinggevendenden zullen eerst nog een drempel over moeten gaan om ruimte te maken voor de dialoog. We zijn gewend zo efficiënt mogelijk te werken. Overleggen moeten zo kort mogelijk duren en zo snel mogelijk 'resultaat' opleveren. De dialoog lijkt dan tijdrovend. Waarom zou je dan je tijd verdoen met een werkwijze, waarvan je niet eens weet wat er uit komt en hoe je het aanpakt. Mijn boek 'Leider zijn in dialoog' kan in dit proces als leidraad dienen. De valkuil van de dialoog als instrument is, om enkele werkvormen in te zetten en te verwachten dat er een 'oplossing' uitkomt. Het kenmerk van de dialoog is nu juist, dat er niet wordt gestreefd naar een oplossing. Maar soms leidt het nemen van een omweg op langere termijn tot een beter resultaat, omdat iedereen zich meer betrokken voelt.

Het gaat bij de dialoog meer om een houding, dan om het precieze volgen van de voorgeschreven stappen uit een handboek. Dat is de drempel die leiders over zullen moeten gaan. Loslaten dat jij degene bent die het antwoord heeft, dat ieder gesprek bij voorbaat een heldere opbrengst moet hebben. Je moet de dialoog zelf echt belangrijk vinden. Dan dient zich vanzelf een vorm aan, waarmee je dat gesprek kunt voeren. De simpelste start is het stellen van een open vraag en dan echt ruimte laten voor het antwoord.

"Het aangaan van de dialoog vergt enige moed"



Over de auteur:
Hartger Wassink (1971) is opgeleid als organisatiepsycholoog aan de Radboud Universiteit Nijmegen (1995). In 2004 promoveerde hij aan dezelfde universiteit. Daarna werkte hij in wisselende combinaties als adviseur en onderzoeker. Sinds 2018 werkt hij als zelfstandig adviseur met zijn bureau De Professionele Dialoog. Zijn drijfveer is om leidinggevendenden (van teamleider tot toezichthouder) inspiratie en voldoening te laten ervaren in hun werk, en rolmodellen te laten zien in het aangaan van de professionele dialoog.

Dat vergt enige moed. Niet alleen om het 'anders' te doen dan mensen in je organisatie wellicht gewend zijn. Maar vooral omdat je als leidinggevende of begeleider van een gesprek ook iets van jezelf moet laten zien, in de dialoog. Een 'keer wat anders' kan ook best leuk zijn, maar de diepgang bereik je pas, als jij als leidinggevende durft te laten zien waar jouw dilemma's zitten. Dan maak je duidelijk dat je mag twijfelen. Sterker nog: dat het bespreken van die twijfel noodzakelijk is, om het samen over de belangrijke onderstroom van kwaliteit te kunnen hebben.

Referenties

Rotmans, J. (2021). Omarm de chaos. Amsterdam: Uitgeverij De Geus

Wassink, H. (2022). Leider zijn in dialoog. Neer: Uitgeverij Kloosterhof