

JINDRA KESSENER EN RENS VAN LOON

DIALOOG REVOLUTIE

DE WEG NAAR GEDEELD
MOREEL LEIDERSCHAP

Boom

Inhoud

Over <i>Dialogorevolutie</i>	7
Voorwoord	9
1. DIALOGREVOLUTIE?!	11
Voor wie?	14
Er is een verandering gaande	14
Wat houdt 'de dialogorevolutie' in?	17
Hoe het ooit begon	22
2. DE REVOLUTIE VAN HET GEDEELD MOREEL KOMPAS	25
Moreel kompas op drie niveaus	25
Twee verschijningsvormen van een gedeeld moreel kompas	37
Gedeelde professionele ruimte	38
Wat een gedeeld moreel kompas toevoegt aan bestaande praktijken van ethiek en moraliteit	40
De morele dimensie van een vraagstuk herkennen en erkennen	43
3. DIALOGISCH LEIDERSCHAP ALS REVOLUTIONAIR PERSPECTIEF	53
Ik-posities	53
Waarom is het zo zinvol om van perspectief te verschuiven?	70
Wat is een dialoog?	72
4. DE PASSENDE GESPREKSVORM KIEZEN BIJ HET ONDERWERP	79
Wat verwachten we van de uitkomst van het overleg?	80
Wat wordt er gedaan met de uitkomst van het overleg?	81
Wat voor soort vraagstuk wordt er besproken?	83
Als het een intermenselijk vraagstuk is	84
Als het een inhoudelijk vraagstuk is	91
Als het een crisis is	98

5. WAAROM DIALOOG MOEITE KOST	99
De moeite die we bij dialogen zien	99
De polyvagaaltheorie	100
Systeemfouten in de mens	113
Ik-posities inzetten bij een stressreactie	114
Hoe je organiseert dat perspectiefverbreding kan plaatsvinden	114
Hoe je intuïtie inzet bij dialoog	123
Hoe lichaamsbewustzijn kan helpen bij dialoog	126
Van ongemak naar professionele twijfel	134
6. DE VRAAGSTUKDIALOOG	137
Dialoog die leidt tot een gedeeld moreel kompas	138
De stappen van de vraagstukdialoog: structuur is geen doel op zich	145
De vraagstukdialoog als reflectie op leiderschap en organisatie	156
Reflectie op cultuur, gedrag en vakidentiteit	157
De korte vraagstukdialoog	158
7. ORGANISEER OP ORGANISATIENIVEAU VOORWAARDEN VOOR DIALOOG EN GEDEELD MOREEL KOMPAS	161
De verticale dialoog: van tegenspraak naar samenspraak	162
Een vorm van verticale dialoog: verwachtingendialoog	167
Van 'ophalen' en 'implementeren' naar: 'integreren door dialoog'	167
Organiseer dialoog en gedeeld moreel kompas in de besluitvorming	176
8. NIEUWE EISEN AAN LEIDERS	187
Selecteer leiders op 'in control zijn' én dialoogvermogen	187
De zeven eigenschappen van Dialogisch Leiderschap	188
Dialoog en professionals	205
Dialogisch Leiderschap voor de raad van toezicht of commissarissen	207
Dialogisch Leiderschap als praktische spiritualiteit	210
Tot slot	213
Over de auteurs	214
Eindnoten	215

Over *Dialoogrevolutie*

Voor je ligt een boek over iets wat zo belangrijk is, dat ik wilde dat het boek er veel eerder geweest was. Om Jindra en Rens te quoten: '*Dialog* heb je nodig als het vraagstuk zo complex is, dat je de vooronderstellingen moet onderzoeken en vanuit meerdere perspectieven moet kijken.'

In mijn loopbaan werk ik graag op plekken waar de toekomst geschreven wordt. Nu als commissaris en bestuurder, vroeger als directeur en manager, helemaal in het begin van mijn loopbaan als onderzoeker. Transformatie en innovatie zijn de rode draad door mijn werk. Mijn eenvoudige definitie van innovatie is 'waardevol verschil maken met nieuw denken en nieuw doen'. Maar wat is waarde voor jouw organisatie? Waar maken we het verschil? En hoe komen we tot – voor de organisatie – nieuw denken en nieuw doen?

Transformatievragen laten zich niet eenvoudig beantwoorden met een masterplan dat aan de tekentafel is bedacht en van bovenaf wordt opgelegd. Transformatie vraagt om het aan tafel brengen van verschillende perspectieven en deze perspectieven ook echt kunnen horen en meewegen. Juist daar waar spanning ontstaat of dilemma's spelen. Niet alleen vanwege de waardevolle inzichten die dat kan opleveren, maar ook om met elkaar te komen tot een gedeeld moreel kompas om naar te kunnen handelen. Bij de complexe vraagstukken die komen kijken bij transformatie is dialoog essentieel.

Dit boek pleit voor een broodnodige *dialoogrevolutie*. Het legt genadeloos bloot hoe we soms denken een dialoog te voeren, terwijl we eigenlijk in een discussie verzeild zijn geraakt. Het benadrukt het belang van duidelijkheid over het type gesprek dat gevoerd wordt, om teleurstelling en verwarring te voorkomen. Het boek laat zien hoe dialoog en gedeeld moreel leiderschap cruciaal zijn voor effectieve en ethische transformatie. En hoe een oprechte dialoog vraagt om

aandacht en een doordachte aanpak. Dit boek biedt precies dat: gesteund door onderliggende theorie en geïllustreerd met praktijkvoorbeelden helpt het de lezer te herkennen wanneer welk soort overleg effectief kan worden ingezet. Bovendien geeft het praktische handvatten om deze verschillende typen overleggen constructief met elkaar te kunnen voeren.

Als bestuurder en commissaris merk ik regelmatig hoe belangrijk het is om in complexe situaties de dialoog op te zoeken en deze bewust vorm te geven. Om met Jindra en Rens te spreken: 'mijn deur staat altijd open' is niet genoeg. En zeggen dat je een dialoog wilt ook niet. Een goede dialoog voeren vraagt aandacht, voorbereiding en een bewuste keuze in houding van de deelnemers. Zo is het bijvoorbeeld in de zorg tijdens een reguliere audit committee-vergadering (cijfers op orde!) lastig een open gesprek te voeren over het dilemma dat, als we echt de zorg transformeren, dit ook kan betekenen dat ons 'eigen huis' kleiner wordt. En dat we misschien alles goed doen voor het totaal, maar in eigen huis rode cijfers gaan schrijven. Hoe stellen we ons op als dat gebeurt? Gaan we het eigen huis sturen op zwarte cijfers of willen we, durven we, kunnen we dan een ander gesprek voeren? Met de mensen in het eigen huis, maar ook daarbuiten? Met uiteindelijk een andere uitkomst? Transformeren doe je samen. De uitdaging is bewust en expliciet ruimte te maken voor de dialoog. Dit boek geeft duidelijke handvatten die meteen in de praktijk kunnen worden toegepast. En, zoals ik dit voorwoord begon: had ik dit boek maar eerder gehad!

Jindra en Rens hebben hun ervaring in dialogisch leiderschap voor ons lezers praktisch weten te maken in dit inzichtelijke boek. Ik wens je veel betekenisvolle dialogen toe, geïnspireerd door de inzichten en handvatten in dit boek.

Saskia Vlaar, bestuurder en toezichthouder.
Leiden, voorjaar 2025

Voorwoord

Je zou dit boek idealistisch kunnen noemen, zeker als je kijkt naar wat er momenteel in de wereld gaande is. Tegelijkertijd hebben wij op basis van onze uitgebreide praktijk in veel organisaties de ervaring dat dialoog, en het daarin vormen van een gedeeld moreel kompas, *werkt* en een *werkelijke* omwenteling kan bewerkstelligen. De dialoogtraditie bestaat sinds het begin van de mensheid, evenals de moeite om het tot stand te brengen. Vanuit onze ervaring in de werkcontext, met de begeleiding van individuen, de ontwikkeling van teams en organisaties als geheel, willen wij met dit boek handvatten geven om iets daarvan in je eigen context te realiseren.

Kijkend naar het wereldtoneel zou je kunnen zeggen dat het beheersen van de vaardigheid om dialogen te voeren – naast debatten en instructies – ook daar onze samenleving(en) verder kan brengen. We denken dat dat geldt voor elke burger, in de omgang met elkaar, of dat nu op straat is of vanuit instituties en functies. En we denken dat dat geldt voor politieke en zakelijke leiders: dialoogvaardigheden en het zoeken naar een gedeeld moreel kompas voor handelen, kan helpen om de grote opgaves verder te brengen. Polarisation en radicalisering kunnen verzachten als je tot werkelijke dialoog komt, in jezelf en met de ander. Dat wil zeggen, dat je je perspectief op jezelf en de ander en de manier waarop je je moreel kompas binnen de samenleving invulling geeft, werkelijk durft te (her)ijken. Dat noemen wij *Dialoogrevolutie*.

Wij zien mensen daar moedige stappen in zetten. We dragen dit boek op aan Noa, Oumaima, Selma en Boaz; twee Joodse en twee islamitische jongeren van www.deeldeduif.com, die dialogen organiseren om polarisation, antisemitisme en moslimhaat te overstijgen. We dragen dit boek eveneens op aan wijlen Marius Buiting, die in zijn functie als directeur van de Nederlandse Vereniging voor Toe-

zichthouders in de Zorg (NVTZ) het belang van dialoog hoog op de agenda zette. En bij TIAS, de businessschool van Tilburg University, is Dialogisch Leiderschap al jaren een vast programmaonderdeel.

In gesprek met klanten, studenten en familie en vrienden hebben we nieuwe inzichten opgedaan en verwoord. Dit is de stand van zaken, waarvan we hopen dat de lezer ermee verder kan. We zijn al onze klanten en deelnemers dankbaar voor het samen leren. Dat zijn er te veel om bij naam te noemen. Met onverminderde waardering voor hen allen, bedanken we enkelen wel met naam. Tiny Beks danken we voor het vertrouwen om dialoog in te zetten bij vraagstukken die onder druk stonden. Vincent Meijerman danken we voor de 'bijlessen' over hoe je kunt omgaan met ruimte in het recht, evenals Sandra Palmen, met wie ook samen een artikel is geschreven dat belangrijk is voor dit boek. Janka, de moeder van Jindra, was altijd een voorbeeld in hoe je in het aardse, dagelijkse leven sensitief kunt zijn. Zij laat nu zien, met de sluier van Alzheimer, hoe belangrijk de non-verbale leiderschapsbron tussen mensen is. En we danken onze grootste liefdes, die het geploeter met dit boek hebben aangehoord en ruimte gaven aan het schrijven. Voor Jindra zijn dat Dick, Merel en Anne. En voor Rens zijn dat de kleinkinderen, die steeds weer vragen stellen waarop opa geen antwoord weet en die de grondhouding van de dialoog belichamen, zijn kinderen en zijn geliefde Roos.

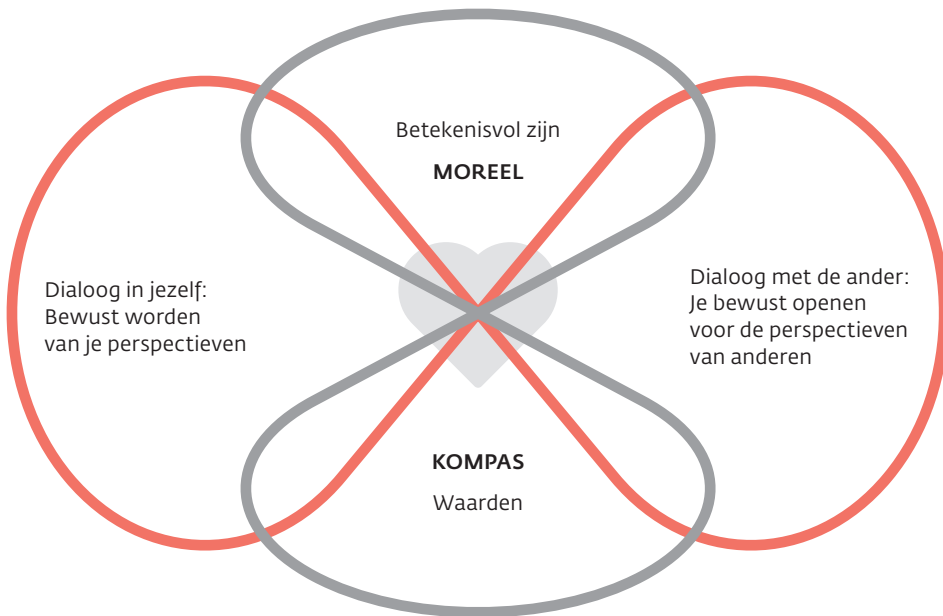
Jindra en Rens
Voorjaar, 2025

Voor contact: jindra@jindrakessener.nl

1. DIALOOGREVOLUTIE?!



Wij schrijven dit boek omdat we hoop hebben, omdat we ons zorgen maken over hoezeer mensen van elkaar verwijderd raken en omdat we denken dat er meer mogelijk is. Als je het ons vraagt, is daar een *dialogorevolutie* voor nodig: er is meer kans dat de complexe grote en kleine issues waar wij voor staan, worden opgelost als mensen bereid zijn hun overtuigingen, oordelen en ideologieën vanuit een *dialogisch perspectief* te bekijken en als mensen bereid zijn om met elkaar tot een gedeeld moreel kompas te komen. We nemen je mee in hoe je dit, met de theorie van Dialogisch Leiderschap¹ als basis, doet. De kern van Dialogisch Leiderschap hebben we in figuur 1.1 samengevat. Dit beeld wordt in dit boek verder uitgewerkt en lichten we nu kort toe. We werken met lemniscaten omdat die aanduiden dat we het over dynamische processen hebben. De horizontale lemniscaat geeft weer dat je de dialoog in jezelf versterkt door in dialoog met anderen te gaan. En dat je, door de dialoog in jezelf te versterken, opener kunt staan voor anderen. Daarnaast duidt de horizontale lemniscaat aan dat mensen niet bestaan uit één zelf, maar uit meerdere zelden. Door die te kennen, vergroot je je authenticiteit. De verticale lemniscaat duidt het *moreel kompas* aan: je kunt effectief en ethisch handelen als je in verbinding bent met je moreel kompas. Je moreel kompas staat in verbinding met de omgeving en kan door de tijd heen veranderen, wat iets anders is dan met alle ontwikkelingen meebewegen. In het midden van figuur 1.1 vind je het hart van de dialoog. Dit hart bestaat uit de vier kenmerken van een dialogisch gesprek: luisteren, respect tonen, je oordeel uitspreken en je stem laten horen.



FIGUUR 1.1 DE KERN VAN DIALOGISCH LEIDERSCHAP

Dit boek is gebaseerd op ons werk met, en als, toezichhouders, bestuurders, leidinggevendenden, professionals en dialoogbegeleiders. De complexiteit van de vraagstukken die voorliggen, kan je confronteren met jezelf, met de manier waarop er wordt bestuurd en met de manier waarop het werk en de samenleving zijn georganiseerd.

Deze complexiteit daagt onze gewoontes, werkwijzen en normenkader uit en vraagt om fundamenteel andere antwoorden, maar ook om andere gesprekken. Hoe we het deden, werkt voor veel onderwerpen niet meer. Maar hoe dan wel? En dat in organisaties waarin een hoge agendadruk speelt en personeelstekort heerst. Daarover gaat dit boek. Het gaat over hoe je in complexe situaties, ook als het druk is, tot antwoorden en oplossingen komt die 'kloppen'. Het gaat over het leiderschap van directies en bestuurders hierbij, over hoe je de besluitvorming inricht en er bent voor de professionals. Het gaat over hoe je als organisatie, in de praktijk, betekenisvol bent richting de mensen voor wie je bestaat en richting de samenleving als geheel; voor de korte en lange termijn. Het gaat over het leiderschap van professionals, die met complexiteit in het werk te maken hebben die niet vanuit alleen het ambacht kan worden geadresseerd. Het gaat over hoe je je – als mens, medewerker of leidinggevende – bewust wordt van je eigen normen,

waarden en meningen. En het gaat over hoe je, van daaruit, met elkaar tot een *gedeeld moreel kompas* komt en daarnaar handelt op alle lagen in de organisatie.

In dit boek richten we ons op vraagstukken die in het werk spelen. Vanuit Dialogisch Leiderschap geven we je handvatten voor hoe je je persoonlijke ontwikkeling kunt inzetten om authentiek, effectief en ethisch je rol te vervullen. Wij richten ons in dit boek op het werk, maar je kunt dit ook inzetten bij het zoeken van je weg in wat het leven teweegbrengt. We denken dat Dialogisch Leiderschap eveneens behulpzaam kan zijn op politiek niveau, maar daar gaan we in dit praktijkboek niet op in. We richten ons hier op hoe dialoog en het vormen van een gedeeld moreel kompas behulpzaam kunnen zijn bij:

- grote besluiten over **complex onderwerpen**, waarbij de impact van die besluiten niet meteen te overzien is;
- **organisatieontwikkeling en samenwerkingsvraagstukken** die gaan over: 'hoe werken wij zo, dat wij de opdracht van onze organisatie/samenleving realiseren';
- het invullen van '**professionele ruimte**': wij willen je laten zien dat professionele ruimte niet altijd vanuit het ambacht – van de individuele professional – kan worden ingevuld, maar vanuit een gedeeld moreel kompas tussen professionals moet worden vormgegeven, omdat bepaalde complexiteit méér vraagt dan een oplossing vanuit vakmanschap alleen.

Dialoog voeren is gemakkelijker gezegd dan gedaan. In dit boek laten we je zien dat het vaker nodig is, waarom het nodig is en wanneer. We bieden je ook praktische handvatten en aanpakken. Daarmee schep je de voorwaarden voor dialoog en het vormen van een gedeeld moreel kompas. Die voorwaarden schep je in jezelf, die organiseer je tussen anderen en die richt je in binnen en tussen organisaties. Want, hoewel er de verschrikkelijkste dingen in de wereld gebeuren, zien we ook hoop. Er kunnen mooie dingen ontstaan als mensen anders gaan kijken, werken en (samen)leven, door dialoog – als bewuste revolutie in hun denken en handelen – in te zetten.



De voorwaarden voor dialoog schep je in jezelf, die organiseer je tussen anderen en die richt je in binnen en tussen organisaties.

Voor wie?

In een wereld waar de complexiteit toeneemt en waar de roep om transparantie, ethiek, duurzaamheid, rechtvaardigheid en burgerschap steeds luider klinkt, is het essentieel dat bestuurders, toezichthouders, professionals, project- en programmaleiders, leidinggevendenden, medewerkers, beleidsmakers, activisten en burgers, in staat zijn om dialoog te voeren en vanuit een gedeeld moreel kompas te oordelen, besluiten en handelen. Dit is een nieuwe vorm van leiderschap die gaat over jouw gedrag en over de manier waarop je het werk organiseert. Dit boek is eveneens interessant voor dialoogbegeleiders.

In dit boek brengen we onze ervaringen hiermee in, waarbij we van harte putten uit onze eigen achtergrond en uit de – geanonimiseerde – verhalen van mensen met wie we werkten. Naast dit boek hebben we een aantal artikelen² geschreven op basis van jarenlange praktijkervaring. Je vindt in dit boek theorie, nieuwe uitgangspunten, maar vooral ook praktijkvoorbeelden en praktische aanpakken waar je direct mee aan de slag kunt.³ Als je je na dit boek verder wilt verdiepen in Dialogisch Leiderschap, kun je *Dialogisch Leiderschap – Als het ik wijkt* van Rens lezen.

Er is een verandering gaande

Het woord 'dialoog' wordt steeds meer gebruikt. En ook de term 'moreel kompas' wordt vaker gebruikt. Wij zien het in de krant, op LinkedIn, in de literatuur, aan de aandacht voor ons werk en in de governance codes voor goed toezicht en bestuur⁴: 'Het bestuur is verantwoordelijk voor het op duurzame wijze creëren van waarde op de lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met de effecten van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op mens en milieu. [...] Duurzaam/duurzaamheid in dit verband verwijst naar de balans tussen de sociale, ecologische en economische aspecten van het ondernemen, ook wel de drie P's: people, planet en profit.'

En terecht: de manier waarop we gewend waren om problemen op te lossen en de manier waarop we onszelf relateren aan de natuur en de ander, werken niet meer. We zien veel 'oude' en 'nieuwe' wijsheid en kennis in het werk opduiken, al dan niet in nieuwe vormen, zoals: de kracht van luisteren en vragen stellen, de kracht van kwetsbaarheid, socratische dialoog, betrekken van cliënten en burgers, aandacht voor de transitie van consument naar burger⁵, moreel beraad,

systemisch werken, spiritualiteit, aandacht voor lichaamsbewustzijn. Dit zijn signalen dat er iets gaande is.

Tegelijkertijd groeit de polarisatie, in het klein en in het groot, met en zonder verbaal of fysiek geweld. En staan de kranten bol van artikelen over vraagstukken die niet of onvolkomen worden opgelost en over perspectieven die niet worden gehoord.

Praktijkvoorbeelden

Om het concreter te maken, volgen hier enkele kwesties die speelden bij individuen en organisaties met wie we werkten. We zijn benieuwd welke vraagstukken je herkent! In de loop van dit boek worden enkele van dit soort vraagstukken als voorbeeld uitgewerkt.

- Hoe zorg je ervoor dat je in je eigen leven de juiste keuzes maakt, die passen bij wie je bent en wat je achter wil laten, bij je capaciteiten en competenties, zowel persoonlijk als professioneel, in een omgeving (organisatie) die daarbij past?
- Hoe zorg je voor handelen en besluiten waarin relevante perspectieven worden meegewogen, zodat niet het ene probleem wordt opgelost en het andere gecreëerd?
- Hoe evalueer je een misgelopen samenwerking/programma zodanig dat de betrokkenen met elkaar verder kunnen en het in de toekomst beter gaat?
- Hoe ga je als bedrijf, overheid of semipublieke organisatie om met veranderende maatschappelijke opvattingen over wat 'het goede' is?
- Hoe zorg je ervoor dat de professionals de cliënten/klanten/burgers gelijk kunnen behandelen en tegelijkertijd aandacht kunnen hebben voor het individu en de individuele situatie?
- Hoe zorg je ervoor dat professionals zich gesteund voelen in issues die zij niet zelf binnen hun eigen cirkel van invloed kunnen oplossen?
- Hoe transformeren managementlagen van 'leemlaag' naar op een dialogische wijze informatie filteren en delen?
- Hoe zorg je ervoor dat bureaucratie ruimte voor menselijkheid houdt?
- Hoe ga je om met verschillende maatschappelijke belangen, bijvoorbeeld én aandacht voor het individu én voor het collectief?
- Hoe worden ecologie, maatschappelijke impact en goed bestuur onderdeel van het dagelijkse werk?

- Hoe ga je om met besluiten van een organisatie die aan jou gelieerd is, of waarmee je nauw samenwerkt, die indruisen tegen je moreel kompas?
- Wat gebeurt er tussen mensen als standpunten polariseren?
- Hoe zorg je ervoor dat organisatieontwikkeling aansluit bij de werkpraktijk?
- Hoe vind je een balans tussen professionele ruimte geven en verbinden op strategie?
- Hoe zorg je ervoor dat strategische koers onderdeel wordt van de praktijk?

Ondanks ieders inspanningen ontstaan dynamieken die niet werken

Het is niet zo dat er niets gebeurt, integendeel. In veel organisaties staat 'de bedoeling' centraal en wordt 'visie- en missiegedreven' gewerkt. Veel bedrijven vormen, met medewerkers en klanten, waarden en stimuleren waardegedreven leiderschap. Er wordt uitgegaan van 'professionele ruimte', met eigenaarschap van professionals en zelforganisatie. Ook worden strategieën steeds vaker participatief (met klanten, burgers, stakeholders, belanghebbenden en medewerkers) opgesteld. Binnen de overheid is veel aandacht voor ambtelijk vakmanschap en klinkt het pleidooi dat ambtenaren meer moed moeten opbrengen, om vanuit hun moreel kompas meer tegenspraak te bieden aan de top en de politiek. Ook wordt dialoog steeds meer ingezet.

Met dit boek voegen we hier iets aan toe. Want ondanks de hierboven genoemde inspanningen zien we in onze werkpraktijk in organisaties een ongewenste dynamiek ontstaan. Zo zien we mensen hun best doen om de afstand tussen professionals en 'het management' te verkleinen, waarbij dat nauwelijks lukt. We zien op alle niveaus mensen puzzelen, of zelfs worstelen, met 'het goede gesprek'. We zien dialogen die binnen 7 minuten een discussie worden. We zien overleggen waarin 20% van de deelnemers aan het woord is en de rest luistert en er vervolgens een ander gesprek bij de koffieautomaat plaatsvindt. We zien gesprekken waarbij er verschillende standpunten tegenover elkaar staan of juist te weinig 'kleur wordt bekend'. We zien dialogen waarna de groep denkt 'hoezo wordt nu dit besluit genomen?!' We merken een verlangen naar een gesprek waarin ruimte is om perspectieven te verkennen. We zien teleurstelling, omdat er weliswaar tijd wordt genomen voor het goede gesprek en mensen zo'n gesprek met een goed gevoel afsluiten, maar men na een tijd toch het gevoel heeft dat er tijd en energie is verspild omdat er niets verandert. We zien worsteling met hoe je vanuit een verbindende dialoog ook daadwerkelijk tot oplossingen komt die 'kloppen'. We zien individuele leidinggevendenden en professionals worstelen met het betekenisvol en gebalanceerd (in)richten van hun leven en loopbaan.

Wat houdt 'de dialoogrevolutie' in?

De dialoogrevolutie waar we het hier over hebben, is gericht op een fundamentele verandering in de manier waarop we, in ons dagelijkse leven, in ons werk en in de samenleving, het gesprek met elkaar en onszelf voeren.

Als wij de moed, de kracht en de discipline hebben om ons echt te verplaatsen in het perspectief van de ander/anderen (mens, dier, natuur) en als we dat consequenties laten hebben voor ons eigen denken, voelen en handelen, waarbij we met elkaar tot een gedeeld beeld van 'het goede' durven te komen (we noemen dat een gedeeld moreel kompas), dan is dat een **revolutie!** Voor ons als mens, maar ook omdat we dan betere antwoorden vinden.



Als wij de moed, de kracht en de discipline hebben om ons echt te verplaatsen in het perspectief van de ander, dan is dat een **revolutie!**

We delen hier onze kernboodschap, langs de opbouw van dit boek.

Handelen vanuit een gedeeld moreel kompas, in verbinding met de samenleving

Het eerste waar we op ingaan is dat de dialoogrevolutie gaat over dat de inhoudelijke vraagstukken van deze tijd vragen om een *gedeeld* moreel kompas, want handelen vanuit ieders individuele kompas is niet altijd genoeg om tot oplossingen te komen. Dit bespreken we in hoofdstuk 2. Een gedeeld moreel kompas is een ijkpunt voor 'het goede', vanuit alle mogelijke perspectieven bezien en gerelateerd aan een samenleving die recht doet aan al het leven. Want, als organisatie sta je in de samenleving, of het nu om een bedrijf, een (semi)publieke organisatie of een burgerinitiatief gaat. Je collega's en jijzelf zijn onderdeel van de samenleving. En de producten, diensten en besluiten van die organisatie hebben invloed op de samenleving. Wij nodigen je uit om 'de bedoeling' van je organisatie en de impact van je organisatie te bezien vanuit de invloed die je daarmee hebt op die samenleving: draagt dit bij aan een samenleving die recht doet aan individueel en collectief leven? Dit geldt voor strategische en tactische beslissingen. En dit geldt voor professionele ruimte: wij willen je in dit boek laten zien hoe je die vanuit een gedeeld moreel kompas kunt invullen.



Een gedeeld moreel kompas is een gezamenlijk maatgevoel, een ijkpunt, voor 'het goede'.

Dit stelt nieuwe eisen aan leiderschap, zowel van hen die een leiderschapspositie innemen, als van het persoonlijk leiderschap – in het dagelijkse leven en op het werk. Een van de belangrijkste kenmerken is, dat je durft om *in* de spanning van de complexiteit met bijbehorende tegenstellingen te gaan staan, zonder te radicaliseren of te ridiculiseren. En dat je, tegelijkertijd, in contact blijft met je moreel kompas, dat van de organisatie en dat van de samenleving.

Dit is wat we in *Dialogisch Leiderschap* noemen: durf je kwetsbaar op te stellen door – in gesprek – te twijfelen, terwijl je tegelijkertijd koers kunt houden.⁶ Twijfel, ongemak, gevoelens en spanning kun je ook zien als een potentiële bron van informatie, waardoor relevante perspectieven beter op tafel kunnen komen en een gedeeld moreel kompas kan ontstaan.



Durf je kwetsbaar op te stellen door – in gesprek – te twijfelen, terwijl je tegelijkertijd koers kunt houden.

Je perspectieven kennen is voorwaarde voor dialoog

De tweede reden om te spreken van dialoogrevolutie is omdat dialoog te weinig wordt ingezet, terwijl dialoog wel nodig is om de complexe issues van deze tijd aan te pakken. Alleen dan kan er tot revolutionair andere inzichten worden gekomen. Dialogisch Leiderschap bouwt voort op het van nature aanwezige vermogen bij mensen om dialogisch te denken.⁷ Dialoog voeren betekent dat je bereid bent je eigen denken open te stellen voor dat van anderen. Leef je je in de dialoog daadwerkelijk in het perspectief van anderen in én laat je je daardoor raken, zodat je echt nieuwe inzichten opdoet of zelfs je uitgangspunten herzielt? Dat gaat verder dan: je inleven in het perspectief van anderen, om vervolgens weer over te gaan tot je eigen zienswijze.

Het klinkt simpel: 'je inleven en een ander perspectief innemen', maar dat is het niet. Want wat vaak gebeurt, is dat mensen bij complexiteit – zeker als de belangen en de druk groot zijn – vanuit één perspectief het gesprek voeren. En omdat uit ieder perspectief een andere oplossing 'logisch' kan volgen, blijf je op deze manier tegenover elkaar staan en kom je niet tot een gedragen en evenwichtige oplossing.

Ook maakt Dialogisch Leiderschap een breder leiderschapsrepertoire toegankelijk in jezelf: door te verschuiven van perspectief is het makkelijker om te schakelen in leiderschapsgedrag, zowel in professionele rollen als in je privéleven. In hoofdstuk 3 lees je hoe dat werkt en hoe je daardoor en daartoe *metaperspectief* ontwikkelt, een cruciale vaardigheid voor leiders in deze tijd.



Dialogoog gaat verder dan: je inleven in het perspectief van anderen, om vervolgens weer over te gaan tot je eigen zienswijze.

Voer het passende gesprek over het echte vraagstuk

De dialoogrevolutie houdt ook in, dat het 'technisch gezien' niet zo moeilijk is om tot dialoog te komen. In onze jarenlange praktijk constateren we dat mensen die het principe van de dialoog eenmaal hebben ervaren, daaraan gaan hechten en dat graag willen toepassen. En toch, niet zelden wordt er eindeloos gepraat, onder het mom van dialoog. Dat frustrleert, want het maakt dat mensen de motivatie en energie voor dialoog kunnen verliezen.

Hoe vergroot je de kans dat het gesprek een dialoog wordt, als dat nodig is om het onderwerp tot een goed einde te brengen? Dat begint met: voer alleen dialoog als het onderwerp hierom vraagt. Ook laten we je zien dat de keuze van het onderwerp uitmaakt. Ons wordt regelmatig gevraagd om een dialoog over samenwerking te begeleiden, terwijl de oorzaak van de verstoring niet in de samenwerking zelf blijkt te liggen maar bijvoorbeeld in niet goed gevoerde gesprekken over een inhoudelijk onderwerp of in verschillende interpretaties over wat 'handelen volgens de strategie' inhoudt, et cetera. Het scheelt veel tijd en energie als je het meteen over het 'echte' vraagstuk kunt hebben. In hoofdstuk 4 beschrijven we hoe je de gespreksvorm kunt kiezen die past bij het onderwerp, waarmee je gedoe voorkomt.



Voer alleen dialoog als het onderwerp hierom vraagt.

Voorwaarden voor dialoog organiseren, met inzicht in het autonome zenuwstelsel

Daarnaast hebben we het over een dialoogrevolutie, omdat het nodig is dat wij mensen met compassie kijken naar het gegeven dat het menselijk is om je vast te houden aan je eigen perspectief. Met andere woorden: dat wij mensen nu eenmaal tekortschieten in ons begrip en onze oordeelsvorming. Het is menselijk dat dialoog moeite kost, ook als je daar gespreksregels over afspreekt en goede voornemens in hebt.

In hoofdstuk 5, 'Waarom dialoog moeite kost', beschrijven we hoe dit werkt en geven we je handvatten om er iets mee te doen. Want je kunt binnen gesprekken de voorwaarden voor dialoog beter organiseren, door op een praktische manier rekening te houden met de werking van het autonome zenuwstelsel. Die voorwaarden gaan over de sfeer, over de dialoogvorm, over de inhoud van de dialoog en over de opvolging van de dialoog.

We baseren ons hierbij op de polyvagaaltheorie⁸ en op kennis en ervaring die we via yoga, tai chi en meditatie hebben opgedaan en die we naar het werkende leven hebben vertaald.

Vanuit deze kennis kun je eveneens het zoeken naar wie gelijk heeft, of naar een 'schuldige', ontstijgen. Wij zien namelijk dat dit belemmerend werkt op het komen tot dialoog. Want het stelt het ene perspectief boven het andere. Wat overigens de kans vergroot dat relevante informatie over het hoofd wordt gezien en dus de kwaliteit van de conclusies negatief beïnvloedt. Van deze 'ontschuldige' manier van kijken hebben we zelfs een dialoogvorm gemaakt: schuldeloos evalueren, een vorm die niet meer in dit boek paste.



Met compassie kijken naar het gegeven dat het menselijk is om je vast te houden aan je eigen perspectief.

Op grond van de polyvagaaltheorie hebben we praktische gespreksstructuren ontwikkeld die helpen om tot dialoog te komen en in dialoog te blijven, zonder dat deze structuren een vervanging van dialoog worden.

Dialoog die leidt tot antwoorden voor handelen en tot derde orde leren

De dialoogrevolutie gaat er niet alleen over dat een dialoog kan zorgen voor nieuwe inzichten, meer onderling begrip en beter zicht op impliciete aannames. Via dialoog kun je ook tot antwoorden komen. Je laat de dialoog dan convergeren en tot 'een punt' komen. In het werk zijn er immers kwesties op te lossen, of het nu gaat om complexe individuele situaties, beleid of strategische vraagstukken. Het is de kunst om in deze convergerende fase niet de diversiteit in perspectieven en het gedeelde beeld van 'het goede' te verliezen. Hoe je dat doet, op een manier die in het dagelijkse werk kan worden ingezet, werken we uit in hoofdstuk 6, 'De vraagstukdialoog'.

Deze vraagstukdialoog kan drie niveaus van leren voortbrengen. Dialoog kan leiden tot eerste orde leren: leren over hoe regels, procedures, beleid en strategieën in de praktijk worden gebracht, met als doel koers te houden. Dialoog kan ook leiden tot inzichten over welke verandering er in procedures en beleid nodig is en/of welke normen aanpassing behoeven (tweede orde leren). Als je in een dialoog ook andere perspectieven inneemt en reflecteert op het gedeelde moreel kompas, kan eveneens leren ontstaan over diepgewortelde aannames, vanzelfsprekendheden, waarden en grondprincipes. Dit kan de identiteit van de organisatie en de vakidentiteit van medewerkers raken (derde orde leren).⁹

Verticale dialoog organiseren en je eigen aandeel nemen

Zoals al geschreven, hebben het zelfbewustzijn van de deelnemers en de manier waarop het gesprek zelf is georganiseerd, grote invloed op de mate waarin mensen tijdens een gesprek tot dialoog en een gedeeld moreel kompas kunnen komen. De revolutie bestaat er daarnaast uit, dat we naar de inrichting van de besluitvorming kijken. Want de manier waarop de besluitvorming is georganiseerd en de manier waarop organisatieontwikkeltrajecten worden ingezet, hebben invloed op de mate waarin dialoog en handelen vanuit een gedeeld moreel kompas daadwerkelijk plaatsvinden.

Daar gaat hoofdstuk 7 over: we beschrijven dat het niet genoeg is om je te verlaten op tegenspraak en morele moed: organiseer eveneens op organisatieniveau de voorwaarden voor dialoog en gedeeld moreel kompas.

Een onderdeel daarvan is dat we in onze werkpraktijk dialoog tussen verschillende hiërarchische lagen versterken – we noemen dat *verticale dialoog*. We krijgen terug dat dat maakt dat strategie en uitvoering, management en professionals, elkaar kunnen voeden om tot oplossingen te komen. Want het maakt onderlinge rollen en verwachtingen duidelijker, belangrijke informatie komt sneller naar boven en issues kunnen sneller worden opgelost.

De zeven eigenschappen van Dialogisch Leiderschap

In hoofdstuk 8, 'Nieuwe eisen aan leiders', introduceren we de zeven eigenschappen van Dialogisch Leiderschap, als een nieuwe blik op leiderschap. Daarmee maken we concreet dat het 'menselijk' is dat dialoog niet *vanzelf* een *revolutie* wordt, omdat we ons als mens nu eenmaal gemakkelijk identificeren met ons eigen perspectief. Maar dat we ook optimistisch kunnen zijn, omdat we als mens in aanleg in staat zijn daar iets aan te doen. We zijn als mens in staat om ons daarin te ontwikkelen, met inzicht en oefening. We zien dat als een vorm van praktische spiritualiteit, waarmee we dit boek afsluiten.

Hoe het ooit begon

Mijn – Jindra's – reis rond complexiteit startte als twintiger, met de vraag: 'Er moet toch een reden zijn dat mensen verschillend zijn, daar moet je toch iets mee kunnen?!' Ik reisde en werkte in India om te onderzoeken wat er van 'ik als Nederlander' overbleef als ik me zou onderdompelen in een andere cultuur. Ik volgde colleges over de waarderingstheorie en deed de opleiding Zelf Konfrontatie Methode, de voorloper van Dialogisch Leiderschap, waarin Rens een van de docenten was. Enkele jaren later deed ik voor het eerst bewust organisatieontwikkelinventies die waren gericht op het gebruikmaken van verschillen. Een organisatie wilde meer multidisciplinair samenwerken. Ik zette de volgende oefening in: experts en commerciële medewerkers, uit verschillende disciplines en branches, kregen een klantcasus. Het verzoek was om voor die casus een offertevoorstel te maken. Hoewel de meeste deelnemers deze oefening met cynisme startten, bleken ze – tot hun verrassing – snel in staat te zijn om een multidisciplinaire, creatieve, 'logische' en inhoudelijk relevante opzet te maken. De principes 'maak gebruik van verschillende perspectieven', 'zie de mogelijkheid van mensen om te verschuiven van perspectief' en 'kom bij complexe vraagstukken met elkaar tot een antwoord dat "klopt" met het moreel kompas', heb ik in de jaren hierna – als hr-directeur, veranderkundige, bij de inrichting van besturing en besluitvorming, als dialoogbegeleider en leiderschapsbegeleider en als onder-

deel van raden van toezicht – steeds verder uitgewerkt. Deze principes vind je in dit boek terug. In al deze rollen en in de begeleiding en selectie van leiders ben ik ervan doordrongen geraakt – niet in de laatste plaats door ook te struikelen – ‘dat het nog niet zo simpel is, dat niets menselijks ons vreemd is, de beste stuurder vaak aan wal staan’ en de werkomgeving gedrag beïnvloedt. Via yoga en dans heb ik leren werken met lichaamsbewustzijn en het autonome zenuwstelsel, wat ik heb vertaald naar praktische werkwijzen. Rens en ik gaven daar in de jaren negentig samen workshops over.

Ik – Rens – heb een reis gemaakt binnen de universiteit en het bedrijfsleven, door mijn academische vorming om te zetten in praktische handvatten voor mensen in bedrijven. De grootste schok die ik heb meegemaakt, vond plaats in de ontwikkeling van het concept *Dialogical Self*. De schok kwam door in theorie en praktijk te gaan ervaren dat de positie waarin ik mij bevond als wetenschapper (‘ik als gatekeeper van de waarheid’) niet overeenkomt met de werkelijkheid van het leven. In de praktijk van het werken met mensen in organisaties en als leider binnen organisaties, is mij duidelijk geworden dat zo’n eenduidig waarheidsperspectief niet bestaat. In de crisis – ook persoonlijke crisis – die daarop volgde, heb ik getracht mijn ‘anker’ te vinden. Dat is in de meditatie, in het bijzonder de Chinese tai chi meditatie, en de westerse mystieke traditie tot stand gekomen. Dat proces van het vinden van de ‘eigen weg’ heeft mij in staat gesteld mijn werk voort te zetten, met energie en vreugde. Ik heb inmiddels met veel bedrijven en mensen binnen organisaties gewerkt, vanuit de combinatie van het Dialogisch Zelf en het in dialoog vinden en verwoorden van je moreel kompas. Dat visualiseren van de verticale dimensie die het leven van mensen betekenisvol kan maken, ondanks alle ellende en onrechtvaardigheid die plaatsvindt in de wereld en het persoonlijke leven, is een belangrijke voedingsbron geworden. Zo’n bron te vinden, dat gun ik elk mens. Tevens is dat een belangrijke motivatie om samen met Jindra dit boek te schrijven en cursussen en colleges te geven.

Wij ontdekten allebei de kracht van oefenen via bewegen (sport, dans, yoga, tai chi) en het bespelen van een muziekinstrument. Allemaal vormen waarmee je je bewustzijn kunt verdiepen. In dit boek brengen we de kracht en waarde van het systematisch oefenen van je bewustzijn in de werkcontext naar voren. En we laten je zien dat het niet alleen hiervan afhangt: juist door de voorwaarden voor dialoog te *organiseren*, maak je het mogelijk dat jijzelf en anderen ruimte krijgen om dialoog te voeren en tijdens de dialoog jullie perspectief te verbreden en bewustzijn te versterken. Dialoog en handelen vanuit een moreel kompas – een gedeeld moreel kompas – vragen kennis, bewustzijn, praktische organisatie

en oefenen. Dialoog ligt dichterbij onszelf dan soms wordt gedacht. Dat maakt dialoogrevolutie niet alleen noodzakelijk, maar ook *mogelijk*. Wij gaan uit van de grote, inherente kracht van de dialoog als menselijk vermogen. Wij staan daarin niet alleen, de traditie heeft hier vele voorbeelden van laten zien.



Wij gaan uit van de grote, inherente kracht van de dialoog als menselijk vermogen én van hoe je hier ruimte voor maakt door hoe je het gesprek en het werk organiseert.

In dit boek willen we je laten lezen en ervaren hoe dialoogrevolutie in de praktijk werkt. We hopen hierbij je te raken in je ratio, intuïtie, lichaamsbewustzijn en handelen. Omdat bij inhoudelijk complexe vraagstukken een gedeeld moreel kompas nodig is om tot oplossingen te kunnen komen, beginnen we daar.

Wij wensen je daarbij veel plezier en zijn benieuwd naar je ervaringen!