

# “Van: buikpijn of juist zeker- weten naar: professioneel niet-weten”



**Drs. Jindra Kessener MCM** versterkt met Dialogisch Leiderschap dialoog in organisaties, teams en bij individuele leiders. Ze heeft ervaring in profit en not-for-profit, onder andere als veranderkundige, HR-directeur, inrichting besturing en besluitvorming, leiderschapsontwikkeling en docent yoga en dans. Ze is toezichthouder en geeft met Rens van Loon de TIAS-masterclass *Gedeeld Leiderschap bij complexe veranderingen*



**Prof. dr. Rens van Loon** is filosoof, persoonlijkheidspsycholoog en emeritus-hoogleraar Dialogisch Leiderschap aan de universiteit van Tilburg. Zijn werk als wetenschapper, opleider en docent bestaat primair uit het ontwikkelen en toepassen van de Dialogical Self Theory in de praktijk van leiderschap en organisatieontwikkeling.

# 'Ik die onder- zoekt en *nog* niet weet'

## De vraagstukdialogoog in de praktijk van complexiteit

*Jindra Kessener en Rens van Loon*

55

In de zorg, het onderwijs, bij de overheid en in het bedrijfsleven klinkt de roep om actie dat het anders moet: méér aandacht voor het individu, méér aandacht voor àlle belangen, méér aandacht voor langetermijneffecten, méér aandacht voor milieueffecten en méér focus op kwaliteit voor mensen en de leefomgeving. Het is alleen nog helemaal niet zo eenvoudig om niet alleen bedrijfsvoering, bureaucreatie, technologische vooruitgang, winst en KPI's leidend te laten zijn. Maar om bovendien 'het goede' te doen, rekening houdend met àlle belangen en de complexiteit die daarmee samenhangt.

Veel organisaties, zowel bij de overheid als het bedrijfsleven, zetten stappen middels Sociale Innovatie<sup>1</sup>. Dat bestaat uit purposegericht werken, het vergroten van professionele ruimte en (met burgers en medewerkers) participatief opgestelde strategieën. Daarnaast wordt binnen de overheid bepleit dat ambtenaren meer moed

opbrengen om vanuit een moreel kompas méér tegenspraak te bieden aan de politiek.

Ondanks de hierboven genoemde inspanningen zien we in onze werkpraktijk in organisaties een dynamiek ontstaan waar niemand blij mee is. In dit artikel delen we onze aanpak. Onze boodschap is: voer bij complexi-

## ORGANISATIE

teit<sup>2</sup> niet alleen dialoog over de achterliggende purpose, waarden en normen. Maar voer ook dialoog over complexe vraagstukken in het dagelijks werk. Zodat purpose en strategie daadwerkelijk tot uitdrukking komen in die complexe praktijksituaties.

De *Vraagstukdialoog* helpt om een werkomgeving te creëren waarin het ‘logisch’ is om via dialoog tot *handelen* vanuit moreel kompas te komen. In een Vraagstukdialoog vormen bedrijfsvoering, bureaucratie, technologie, theorie en KPI één van de perspectieven op het vraagstuk. Daarnaast worden achterliggende principes, waarden en betekenis gedeeld. Waardoor je, door de vraagstukdialoog in te zetten, niet alleen complexe vraagstukken oplost, maar ook een steeds meer gedeeld moreel kompas en gedeeld beeld over ‘goed werk’ vormt. De vraagstukdialoog draagt zo bij aan het ontwikkelen van een cultuur waarin complexiteit en tegenstellingen effectief worden geadresseerd.

### Een dynamiek waar niemand echt blij mee is

In onze werkpraktijk constateren we afstand tussen professionals en ‘het management’, zoals: professionals hebben buikpijn over cases die, als de procedures en het beleid worden gevolgd, niet goed voelen; professionals ervaren onvoldoende steun; managers worstelen met lage klantwaarderingen; ingewikkelde vraagstukken worden bij managers neerge-

legd waardoor hun agenda overstroomt, enzovoort. Hoe komt dat?

### De spanning samen aankijken en adresseren

Wij zien in de praktijk dat de hierboven beschreven dynamieken ontstaan als de spanning, waar professionals in hun werk mee te dealen hebben, onvoldoende ‘boven tafel komt’. Het gaat om spanningen waarop geen eenduidig antwoord wordt gegeven door zowel het beleid, het proces, het vakgebied, als de combinatie van vakmanschap, purpose en strategie. Vaak spelen er in zo’n situatie meerdere dilemma’s of paradoxen, zijn er meerdere perspectieven op de situatie en is het belangrijk ‘het goede te doen’. Er is niet-weten en onzekerheid aan de orde.

Twee voorbeelden. In de zorg staat én talentgericht werken centraal, én oog voor de cliëntbehoefte, én veiligheid, én zorg ‘in de wijk’, én versterking van technologie, én moet zorg binnen de kaders van verzekeraars plaatsvinden, met zwarte cijfers in een krappe arbeidsmarkt.

Een ander voorbeeld: voor verschillende overheidsorganisaties speelt dat zij als betrouwbare overheid én moeten aansluiten bij individuele situaties én een menselijk gezicht moeten tonen én grenzen moeten stellen én moeten zorgen voor gelijke behandeling én voor een goede verdeling van middelen én misbruik moeten voorkomen. Waarbij de politiek en de media steeds weer iets anders benadrukken.

Dankzij de dialoog<sup>3</sup> kan je meerdere perspectieven en uitgangspunten onderzoeken en de waarden en normen achter perspectieven en besluiten verhelderen. Deze gespreksvorm is geschikt om met ‘niet-weten’ om te gaan.

“Via dialoog  
stilstaan in de  
hectische praktijk

Sterker nog, juist door twijfel ruimte te geven, kan de complexiteit die ‘achter’ de spanning zit worden verhelderd.

### Waarom komt die spanning niet op tafel?

Hoewel het belang van een dialoog bij complexe kwesties voor de meeste leiders duidelijk is, blijkt in de werkelijkheid van alledag dat het lastig is om tot de juiste gespreksvorm te komen. Wij zien dat dit geldt voor bestuurders, managers en professionals. Dan zie je bijvoorbeeld: lang ‘heen en weer’ praten zonder uitkomst; discussies waarin ‘de meest dominante spreker bepaalt’; rationele argumenten geven de doorslag terwijl dat niet goed voelt; de heersende publieke opinie of klacht geeft de doorslag. De dialoog wordt belemmerd doordat mensen vastzitten in één perspectief, doordat ze impliciet onbewust het standpunt en gedrag van de ander verwerpen, of het conflict vermijden omwille van de relatie.<sup>4</sup>

De vraag is dus: hoe kan je, wetend dat deze menselijkheden er nu eenmaal zijn, tóch tot dialoog komen, om complexe vraagstukken te adresseren?

De aanpak met de vraagstukdialoog biedt hier antwoord op.

### De vraagstukdialoog: structuur bouwt cultuur

De vraagstukdialoog is geschikt voor een complex vraagstuk of een complexe casus. De vraagstukdialoog is vanuit theorie (Dialogisch Leiderschap) en praktijk ontwikkeld, met de leidraad ‘Structure is your friend’.<sup>5</sup> Structuur helpt om de dialoog minder te laten bepalen door de hierboven genoemde menselijkheden. Want: de structuur stimuleert dat ieders inbreng naar voren komt, specifieke perspectieven minder snel overheersend

worden en perspectieven die je minder makkelijk inneemt toch worden onderzocht. Natuurlijk blijft het belangrijk dat een dialoogbegeleider op het juiste moment interenieert, geen onderdeel wordt van de inhoud van de dialoog en goed samenvat. Daarnaast helpt een sterke structuur om in beperkte tijd daadwerkelijk tot dialoog en oplossingen te komen.

Ook ondersteunt de sterke structuur het bouwen van een dialoogcultuur. De structuur verlaagt namelijk de drempel om dialogen te begeleiden, voor leidinggevend en professionals die niet dagelijks dialogen begeleiden, maar die wél onderdeel zijn van de werkpraktijk. Als zij dialogen kunnen begeleiden, kunnen die dialogen *in* het dagelijks werk worden gevoerd, daar waar de vraagstukken werkelijk spelen. En kan de begeleider de issues die buiten de invloed van de deelnemers aan de dialoog vallen, meenemen naar de juiste overlegtafel.

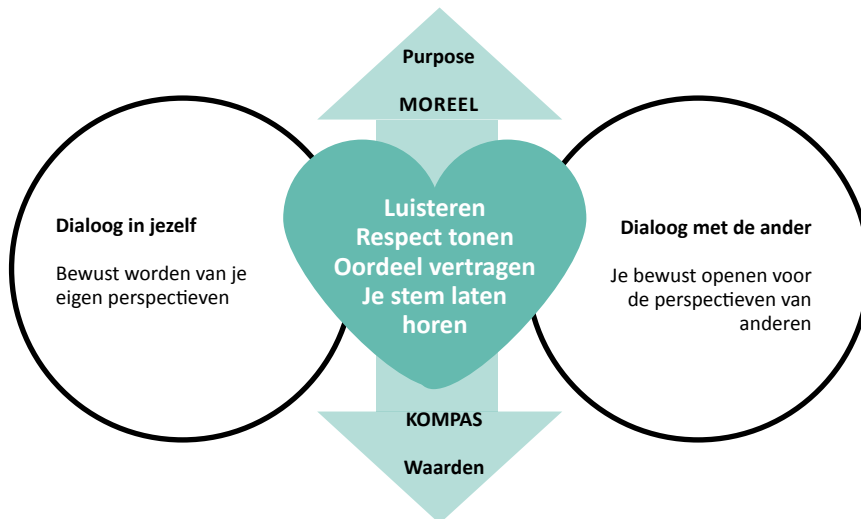
### Begrens de tijd

De vraagstukdialoog bestaat uit duidelijke stappen en begrenst de spreektijd met een wekker. Die structuur brengt de rust om én te luisteren en onderzoeken én genoeg tempo te maken om tot een antwoord te komen. Zo zei een deelnemer aan de vraagstukdialoog achteraf: ‘Ik hoefde me geen zorgen te maken over hoe ik aan het woord kon komen, daardoor kon ik echt luisteren.’

### Verbreding van perspectief: ik-posities en niet-eigen ik-posities

De psychologie van Dialogisch Leiderschap gaat ervanuit dat mensen perspectieven in zichzelf hebben, aangeduid als ‘ik-posities’.<sup>6</sup> Ik-posities worden in interactie met anderen gevormd en bestaan uit manieren van denken, voelen en doen. Vaak identificeren

Figuur 1 Kern Dialogisch Leiderschap



© Dialogisch Leiderschap, als het ik wijkt Rens van Loon, Mediawerf 3<sup>e</sup> druk 2022

mensen zich met een specifieke ik-positie: 'ik als directeur'; 'ik als moeder met oog voor ontwikkeling'; 'ik als slim'. Daardoor kunnen aannames, oordelen en gedragingen zich vastzetten, zitten we 'vast' in een ik-positie. Uit gewoonte, door opleiding, door ervaringen, soms versterkt door stress. Bijvoorbeeld: 'ik als competitief'; 'ik als de beste'; 'ik als idealistisch'; 'ik als onzeker'; 'ik als moeder die rondslingerende was ziet'; 'ik als tegen de overheid'. Ook kan het voorkomen dat we anderen vereenzelvigen met één ik-positie: we zien dan alleen nog de hiërarchisch meerdere, de directeur of de sloddervos die altijd te laat komt.

Dialogisch Leiderschap leert je bewust te worden van die ik-posities, om je oordeel op te schorten en te onderzoeken welke van jouw ik-posities je blik in een bepaalde situatie bepalen. Om zo meer onbevooroordeeld te onderzoeken welke ik-positie past bij een bepaalde kwestie.

Een bepaalde mate van zelfbewustzijn van je ik-posities is nodig om met complexiteit

om te gaan, tot goede besluiten te komen en flexibel te kunnen acteren. Je kunt twijfel en onzekerheid toelaten, als je niet alleen van je eigen perspectief uit gaat. Dit zelfbewustzijn groeit als je open staat voor perspectieven van anderen. Zo word je alerter op paradigmaverandering, conflictmijding en op het bij voorbaat verwerpen van het gedrag van de ander. Zo kom je wat losser van je ik-posities en kan ook andere perspectieven innemen. Daardoor kunnen nieuwe inzichten ontstaan: je verandert van gedachten.

We zien werkomgevingen waarin men gewend is discussies te voeren en dan is het even schakelen om 'toe te geven' dat je een ander perspectief op een kwestie inneemt. 'Van gedachten veranderen' staat in dat soort werkomgevingen voor 'verliezen'. In een dialoog krijgt het juist de betekenis van samen

“*Structuur maakt niet-weten productief*”

verder komen. Deelnemers aan de vraagstukdialoog zeggen achteraf: 'In deze methodiek word ik gedwongen om goed naar andere standpunten te kijken. Het zet me aan het denken vanuit verschillende invalshoeken.' 'Het helpt me aandacht voor elk standpunt te houden, ook als dat afwijkt, en te proberen uit mijn eigen comfortzone te komen en de kwestie van een andere kant te bekijken.' Dit biedt de ruimte alle perspectieven te onderzoeken.

De structuur van de vraagstukdialoog stimuleert deelnemers meerdere perspectieven te bekijken. Ten eerste wordt iedereen uitgenodigd niet één maar twee perspectieven in te nemen: 'Waarin raakt dit vraagstuk je, en wat denk je er daarnaast ook over?' Daarna verkent de groep twee kanten van een spanningsveld. Bijvoorbeeld: 'Hoe kijk je naar dit vraagstuk met als doel dat de client zijn talenten maximaal benut?' En daarna: 'Hoe kijk je naar dit vraagstuk, wetend dat de client niet (volledig) toerekeningsvatbaar is?' Vervolgens verkent de groep externe perspectieven, soms aangevuld met interne perspectieven. Bijvoorbeeld: 'Kijk eens naar dit vraagstuk vanuit het perspectief van verwanten, burens, de buurtschool, het ministerie, de verzekeraar, de rechter, een andere afdeling, enzovoort.' Op deze manier krijgt de groep een breedbeeld van wat er speelt.

### **Voorbeeld: spanningen in een zorgorganisatie**

Een zorgorganisatie kreeg de inzet van ervaringsdeskundigen niet naar tevredenheid van de grond, ondanks ieders motivatie voor de afspraken over het gewenste aantal ervaringsdeskundigen. Tijdens de Vraagstukdialoog werden de volgende spanningen duidelijk: ervaringsdeskundigen werden als

## *“(Door dialoog) loskomen van één perspectief”*

gelijkwaardig gezien en betaald, maar hadden meer inwerktijd, begeleiding en aandacht nodig dan er was; een team werd aangesproken op het laaghouden van verzuim en ervaringsdeskundigen verzuimden meer dan gemiddeld, wat ook hun inzet en het op elkaar kunnen rekenen verstoort. Ook kwam naar voren dat men het lastig vond dit bespreekbaar te maken.

Tijdens deze vraagstukdialoog ontstonden twee perspectiefverschuivingen. De eerste: het voelde aanvankelijk goed om als team de vrijheid te hebben de inzet van ervaringsdeskundigen vorm te geven. Maar het bleek behulpzamer om enkele voorwaarden en gedeelde 'normen' te formuleren over 'hoe wij ervaringsdeskundigen ondersteunen en wat we van hen vragen'. De tweede: vanuit het gedeelde moreel kompas stond 'iemand serieus nemen' bovenaan, maar ervaringsdeskundigen serieus nemen betekende óók: bespreekbaar maken wat niet goed werkt. En het betekende: goede afspraken maken, zodat men op elkaar kan rekenen.

### **Oplossen vanuit moreel kompas**

De complexe vraagstukken van deze tijd vragen om handelen vanuit moreel kompas. Want bij dit soort complexiteit ontstaat 'het goede' niet alléén door vanuit technologisch, financieel, juridisch of procedureel perspectief te beslissen. Een moreel kompas be-

schrijven we binnen Dialogisch Leiderschap als een gedeeld ethisch kader. Het bestaat uit begrippen als 'respect tonen', 'eerlijk verdelen', 'kwaliteit van leven', 'oog voor het talent van de cliënt', of zoals hierboven, 'mensen serieus nemen'. Het moreel kompas helpt om de professionele ruimte in te nemen bij situaties die niet passen in het geldende beleid en waarin tegenstellingen spelen. Zo'n gedeeld moreel kompas is niet vast te zetten in een strak omschreven definitie en dat is ook juist de kracht ervan. Een moreel kompas is een levend normbesef over 'het goede', waar men naar mag luisteren en van waaruit men kan onderzoeken wat in een bepaalde situatie juist is om te doen. Het bestaat uit: purpose, geformuleerd in een kernachtige zin (wat is de opdracht van onze organisatie, waartoe doen wij de dingen, waartoe doe ik de dingen); en onze en mijn kernwaarden. Een voorbeeld: 'Vanuit rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid en respect, help ik anderen zich te ontwikkelen als professional in de zorg.'

Het moreel kompas is in de vraagstukdialoog zowel belangrijk bij het scherp krijgen van het onderliggende vraagstuk als bij het oplossen ervan. Hierbij wordt het gevoel aangesproken, omdat je gevoel een goede indicator is voor signalen over 'wat klopt' en 'wat (nog) niet klopt'. Dit zijn momenten waarin de twijfel wordt aangesproken. Een gevoelsindruk is een signaal, waarvan moet worden onderzocht of het vanuit een beperkt perspectief komt (een 'overheersende ik-positie') of nieuwe informatie geeft over wat er gaande is. In de vraagstukdialoog wordt er, net als iedereen opgelucht is dat er een oplossing is gevonden, nog eens stilgestaan, met vragen als 'klopt dit?', 'is er ergens onrust over?' Die gevoelens zijn aanwijzingen om met elkaar

## “De dialoog onderzoekt meerdere perspectieven

te onderzoeken of het echt klopt. Zodat je eindigt met een afgewogen, (rationeel en gevoelsmatig) uitlegbaar en te verantwoorden besluit.

### Wat levert de vraagstukdialoog op?

Met de vraagstukdialoog kunnen issues worden opgelost die blijven hangen: ze kosten veel aandacht en tijd bij de koffieautomaat, komen eindeloos terug tijdens overleggen, of medewerkers hebben er stress door omdat 'er iets niet klopt met hoe het is bedoeld'.

Daarnaast wordt hiermee de strategische koers eigendom van zowel management als professionals. Omdat je, door de vraagstukdialoog, een moreel kompas concreet en gedeeld maakt, door vanuit praktijksituaties te spreken over wat ertoe doet. Of, zoals een deelnemer vertelde: 'De dialogovorm zorgt voor meer samenwerking tussen collega's en voor een open werkklimaat, omdat je eerst luistert naar elkaar, in plaats van dat direct iemand een oordeel geeft en de rest daarop voortborduurdt.'

### Organiseren van de juiste condities

Vaak worden tegenspraak, het komen tot dialoog en handelen vanuit moreel kompas gezien als iets waar individuen moedig genoeg voor moeten zijn. Er is ook moed nodig om uit te spreken wat ongemakkelijk is, waarover je twijfelt of wat mogelijk niet klopt met wat de bedoeling is. Echter, een organisatie

maakt zichzelf kwetsbaar door zich daarin te veel afhankelijk te maken van het individuele gedrag.

We bepleiten hier dat je met de techniek van de vraagstukdialoog een omgeving creëert waarin de drempel wordt verlaagd om twijfel (het niet (zeker) weten) aanleiding te laten zijn om met elkaar stil te staan bij een complex vraagstuk: (hoe) doen we het goede? Daarnaast wordt iedereen door de structuur gestimuleerd om andere perspectieven in te nemen, en dus het eigen perspectief, het eigen 'zeker weten', even los te laten. Tijdens de dialoog is het niet vereist dat je je meteen verbindt met een standpunt. Zo kan de diversiteit in perspectieven vrij worden onderzocht. De bedoeling van dialoog is dat je tot nieuwe inzichten komt. Dit maakt het mogelijk om van gedachten te veranderen.

Het regelmatig inzetten van de vraagstukdialoog is niet genoeg om een werkomgeving te creëren waarin dialoog en tegenspraak normaal zijn. In onze ervaring vorm je zo'n omgeving door óók de volgende punten te organiseren. Maak dialoog onderdeel van de overlegvormen tijdens reguliere vergaderingen. Maak dus bij een onderwerp een expliciete keuze tussen informeren, discussiëren, besluiten én dialogeren. Daarnaast werkt het goed om tijdens heidagen of verdiepende vergaderingen, regelmatig een vraagstukdia-

loog in te plannen. Ook is het verstandig om interne dialoogbegeleiders op te leiden, zodat de dialoog snel inzetbaar is als zich een complex probleem voordoet en het voeren van een dialoog 'van de organisatie' is. Daarnaast werkt het goed om expliciet ambassadeurs te vormen, die elkaar op regelmatige basis ontmoeten en rapporteren over hoe het gaat met de versterking van de dialoogcultuur. En: hou vol, cultuurverandering duurt jaren.

### Dialogisch leiderschap als kwetsbaarheid 2.0

Als je een dialoogcultuur wilt vormen, is het een noodzakelijke voorwaarde dat je jezelf als leider anders positioneert naar jezelf en anderen. Het vergt moed om een dialoog te starten, als er een complex onderwerp ligt terwijl er tegelijkertijd tijdsdruk is. Ook impliceert het dat je professionals stimuleert om onderling, en/of met jou, een dialoog te voeren over dat waar ze onzeker over zijn of nog geen antwoord op hebben. En dat je hen dus niet meer alléén de boodschap geeft: 'ik vertrouw je, ik hoor het wel als het klaar is, jij bent de professional, jij weet het beter dan ik'. Professionele ruimte is dan niet meer iets van individuen, maar iets gezamenlijks<sup>7</sup>: je verwacht van experts dat ze het antwoord niet meer *persé* in hun eentje weten, maar samen onderzoeken.

Ook vraagt het vormen van een dialoogcultuur dat je je twijfel uitspreekt, het niet meteen hoeft te weten en je standpunt aan kunt passen. Dit gaat verder dan open zijn over je onvermogens en achteraf toegeven dat je een fout hebt gemaakt. Het houdt in dat je, in het moment, in interactie met anderen, niet in control bent, omdat je gaat twijfelen aan je uitgangspunten en perspectief. En misschien ook wel moet aanzien dat anderen het niet meer weten. Richting je bestuurder of

“Maak dialoog onderdeel van de reguliere overlegvormen



### “Je niet vereenzelvigden met één ik-positie

toezichthouders betekent het dat het verstandig kan zijn om met hen ook af en toe een dialoog aan te gaan. Dit maakt het mogelijk om met elkaar ‘de hoeder van dialoog’<sup>8</sup> te worden.

Voor de meeste leiders en hun teams met wie we werken, impliceert deze nieuwe positionering richting anderen, dat zij ik-posities toevoegen aan hun leiderschapsrepertoire en leren vaker tussen ik-posities te schakelen. ‘Ik als in control’, ‘ik als verbinder’ en ‘ik als goede luisteraar’ worden bijvoorbeeld aangevuld met ‘*ik die onderzoekt en nog niet weet*’.

#### Noten

1. Henk Volberda & Menno Bosma (2011). *Innovatie 3.0, slimmer managen, organiseren en werken*.
2. Volatile, Uncertain, Complex en Ambigue.
3. Vanuit Dialogisch Leiderschap, Rens van Loon (3e druk 2022). *Dialogisch Leiderschap, als het ik wijkt*. p. 99 worden drie gespreksvormen onderscheiden: instructie, discussie en dialoog.
4. Marilieke Engbers (2021). *Onder commissarissen. Hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt*. Zij gebruikt hiervoor de term paradigmaverkleving.
5. Amy Edmondson (2019). *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*.
6. Hubert Hermans (2018). *Society in the Self: A Theory of Identity in Democracy*. New York: Oxford University Press.
7. Joost Kampen in Managementboek.nl van 15 september 2017: ‘Professionele ruimte is een collectief begrip: vakgenoten houden elkaar scherp met vakvereisten en -normen als kader. Het hanteren van die ruimte is een sociaal leerproces.’
8. Marius Buiting in Zorg & Zeggenschap, Nr. 55 voorjaar 2021 p. 25.