



Rens van Loon en Gerda van Dijk

# Dialogo of intimidatie?

Een kritische reflectie over het gebruik van dialoog in organisaties

Dr. Rens van Loon (rvanloon@deloitte.nl) is als Director verbonden aan de groep Organization Change & Leadership van Deloitte Consulting, hij is member van de Leadership Quest, Leadership Development Centre, TiasNimbas Business School. Dr. ir Gerda van Dijk (gerda.vandijk@xs4all.nl) is als adjunct hoogleraar verbonden aan TiasNimbas Business School, directeur van het Leadership Development Centre.



Aan een MD-professional, gecharmeerd van managementontwikkelingsprogramma's gebaseerd op basis van dialoog, meldt Google dat er bijna 80.000 hits zijn voor 'dialoog in Management Development'; je dacht een origineel idee te hebben! Het woord 'dialoog' wordt vaak gebruikt: veelal onjuist. In dit artikel zoeken we naar een betekenisvol gebruik van de dialoog in het vak Management Development. We bespreken wat we onder 'dialoog' verstaan, beschrijven wat de condities zijn voor de dialoog, en hoe Management Development het kan inzetten. Vervolgens bekijken we hoe de dialoog ook kan verworpen tot instrument van intimidatie. Tot slot verkennen we omstandigheden waarin de dialoog werkelijk waarde toevoegt aan de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers en leidinggevenden.

### Verward in de dialoog

Het begrip 'dialoog' geeft aanleiding tot verwarring. In organisatieverband komen we bijvoorbeeld de term 'performance dialogue' tegen. Hiermee wordt het ontwikkeling- en beoordelingsproces van een medewerker door zijn/haar leidinggevende bedoeld. Of de termen 'strategic dialogue' en 'innovation dialogue' als het gaat om het proces een (nieuwe) organisatiestrategie te formuleren of innovatie te starten.

Dialoog komt oorspronkelijk van het Grieks 'dia-logos' (letterlijk: 'door het woord/betekenis') en dat kan op drie niveaus worden gedeut. Jos Kessels et al. (2002) omschrijven deze als "een dialoog voeren, het zoeken van de *logos* (1), is behalve het *geven van redenen* en het expliciteren van wat goede redenen zijn (2), tevens een poging om deze *fundamentele maatstaven* te articuleren (3) – de *principes* waarop onze opvattingen gebaseerd zijn, de standaard waaraan we redenen toetsen (...)".

Een *dialoog* is een vorm van gesprek, waarin we onszelf en de ander onderzoeken en bevragen op standpunten, visies en meningen. Voor het individu betekent dit: zelfonderzoek, het doorgronden van waarom je iets denkt, voelt,

wilt of doet. Als je dit samen met anderen doet, betekent dit je open stellen voor ideeën van anderen en *samen* tot een andere/nieuwe visie op het onderwerp komen. Als het lukt, kunnen de deelnemers voelen dat dit als het ware vanzelf gaat ('flow'), het denken ontwikkelt zich spontaan in andere, nieuwe, voor de deelnemers onbekende richtingen. Mensen gaan op een andere manier kijken. Door samen in de flow van de dialoog te komen, verandert het denken, voelen, doen en willen. In organisatieverband spreken we dan van *creativiteit of innovatie*. Voor het ontstaan van de dialoog is *vrije ruimte* een cruciale voorwaarde.

Om vrije ruimte te realiseren gaan we dikwijls door een proces van weerstand, door Kessels en Kunneman beschreven als '*hittepunt*' of '*plek der moeite*'. Je vaste en vertrouwde gedachten loslaten is voor de meeste mensen moeilijk. Dat is de reden dat – naast vrije ruimte, een bepaalde mate van (zelf)bewustzijn, inspanning en discipline – *veiligheid* een belangrijke voorwaarde is bij het proces van dialoog en vernieuwing. Je veilig voelen in een vrije ruimte die wat zich gaat voltrekken onzeker maakt.

## Dialogo of intimidatie?

Onze ervaring na meer dan twintig jaar in organisaties te hebben gewerkt, is dat vrije ruimte in deze zin niet vaak voorkomt. De context van organisaties, zowel privaat als publiek, heeft – zeker in tijden van crisis – een bepaalde mate van onveiligheid. Als een organisatie echt wil investeren in innovatie, creativiteit en leren en de dialoog daarvoor wil inzetten in MD programma's, is vrije ruimte een essentiële voorwaarde. In het kader wordt een overzicht gegeven van de randvoorwaarden voor een context van vrije ruimte. Deze randvoorwaarden staan diametraal tegenover de organisatiecontext van controleren, beheersen en beheren. MD speelt volgens ons dan ook een cruciale rol in het bepalen en bewaken van de randvoorwaarden om een werkelijke dialoog mogelijk te maken. Dat vraagt van MD dat zij een krachtige positie inneemt en een stevige gesprekspartner moet kunnen zijn voor de directie en leidinggevenden. Immers, de wijze waarop het topmanagement haar rol invult en daarmee al dan niet bijdraagt aan de geformuleerde randvoorwaarden, is een fundamentele factor voor succes. Daardoor is het voor de organisatie duidelijk, waar de leiders voor staan, dat ze dat zelf serieus nemen, en dat ze zich zichtbaar betrokken tonen.

Een andere belangrijke factor voor een succesvol MD-programma is dat de vorm van gesprek die men kiest ook past bij het doel. Als er moet worden onderhandeld zonder ruimte voor nieuwe en andere perspectieven, is een dialoog niet zinvol. Immers, het speelveld is al afgebakend; het is helemaal niet de bedoeling dat er vrije ruimte wordt gecreëerd. Is de inzet daarentegen het ontwikkelen van een nieuwe oplossing of aanpak, dan zul je buiten de bestaande conventies moeten gaan en past een dialoog juist wel.

Bedrijven praten graag over allerlei vormen van dialoog, wij constateren dat de echte dialoog zeldzaam is omdat de vrije ruimte ontbreekt. Het woord dialoog wordt dan te vaak gekoppeld aan technische systemen, die – omdat ze primair instrumenteel zijn – een dialoog zoals hiervoor gedefinieerd niet mogelijk maken en hooguit discussies opleveren. Een zogenaamde dialoog leidt dan niet zelden tot intimidatie.

### Creëren van een context voor vrije ruimte

- Het doel is om zoveel mogelijk te leren. Niet om je gelijk te halen c.q. te winnen.
- Goede vragen stellen is belangrijker dan goede argumenten aandragen.
- Waardering tonen voor de ideeën van anderen is belangrijker dan kritiek geven.
- Kansen benoemen is belangrijker dan risico's aandragen.
- Open vragen stellen i.p.v. stellingen poneren of gesloten vragen stellen.
- *Ja, en* i.p.v. *Ja, maar*; nevenschikken i.p.v. rangschikken.
- Parafaseren i.p.v. meteen met je eigen opvattingen komen; eerst begrip tonen, dan begrip vragen.
- Complimenteren i.p.v. kritiseren.
- Oplossingen en hulp aanbieden i.p.v. risico's en problemen aandragen.
- Werk aan een zichtbaar en merkbaar besef van veiligheid voor de ander.
- Leidinggevenden geven het goede voorbeeld.
- Leiders gaan gemakkelijk om met 'anders denken(den)' in de organisatie.
- Rapporten zijn strikt persoonlijk en verdwijnen niet in archieven.

### Geïntimideerd door de dialoog

Hoewel de cartoon op de volgende pagina een karikatuur is, starten veel MD-programma's (onbewust en/of onbekwaam) op deze manier. Een dialoog vraagt van leidinggevenden om de machtsongelijkheid die er per definitie is, effectief uit te schakelen. We maken regelmatig mee dat MD-processen die ontworpen zijn op basis van de 'dialoog principes', in de eerste sessies onderuit worden gehaald door het niet-congruente gedrag van leiders. Dat is ook wat deze cartoon ons laat zien: de intimidatie gaat niet uit van het plaatje DIALOGO, maar van het incongruente non-verbale gedrag van de man achter het bureau.



8

De context voor een dialoog wordt gemaakt op meerdere niveaus tegelijkertijd: op het *rationele niveau* - zoals het design van het programma, de concepten die worden gebruikt en ook de concrete invulling met competenties, ontwikkeling en beloning - het *gevoelsniveau* en het *gedragsniveau*. Als mensen worden uitgenodigd zich uit te spreken en kwetsbaar op te stellen, maar vervolgens worden afgerekend op hun woorden, voor promotie buiten spel gezet of zelfs tegenwerkt, raakt het tweede niveau ondergesneeuwd en werkt het ontwikkeling tegen. Er ontstaat angst, mensen gaan zich uiten tegenover anderen dan degene met wie ze eigenlijk zouden moeten praten. Mensen gaan duiken en wachten tot 'iets' voorbij is of - de bokser - gaan de strijd aan. Verder is het belangrijk dat het gedragsniveau congruent is met de eerste twee niveaus; dat het (non-verbale) gedrag van de leiders van de organisatie in lijn is met de principes van het MD-programma. Ter illustratie: policy is dat iedereen economyclass vliegt, *maar* het MT vliegt businessclass. We moeten bezuinigen, maar de baas rijdt voor in een splinternieuwe dure BMW. Dit soort triviale voorbeelden spreken boekdelen: zij smoren elke open dialoog in de kiem. Een werkelijke dialoog kan alleen gerealiseerd worden in een context die op rationeel, gevoels- en gedragsniveau volledig consistent en congruent is. Deze ontwerpeis geldt voor 100%, en niet alleen tijdens de training. Deze kan niet 's avonds aan de bar of op twitter worden geschonden zonder consequenties.

Daarnaast zijn er ook systeemfactoren die de context voor een dialoog beïnvloeden. Een veel gebruikte term in HR is de Performance Dialogue: een proces waarbij een zinvol gesprek kan worden gevoerd tussen een leidinggevende en de medewerker aan de hand van een aantal instrumenten (zoals competenties, doelstellingen, feedback, de kwaliteit van het werk en beoordeling). Zo kan het voorkomen dat een leidinggevende een goede en open dialoog heeft met een medewerker, maar dat vervolgens het 'systeem' het technisch onmogelijk maakt om gevolg te geven aan de inzichten waartoe zij samen zijn gekomen: er is geen vrije ruimte om buiten de systemen te kunnen handelen. Bijvoorbeeld doordat een sales- of urenscore onder een bepaald niveau niet door het performance 'systeem' wordt geaccepteerd. Alle dialogen en discussies ten spijt, het systeem laat zich niet zomaar wijzigen en staat weinig tot geen vrije ruimte toe! Sterker nog, het is helemaal niet de bedoeling dat er vrije ruimte is. De Dialoog verwordt tot intimidatie.

### Bevrijd door de dialoog

Wij zijn beïnvloed door grote denkers als Viktor Frankl en Paul de Blot. Het mooiste voorbeeld dat beiden geven is de rol van de andere mens in het proces van bevrijding van de beperkingen van het systeem. Frankl kreeg in de Tweede Wereldoorlog de mogelijkheid te ontsnappen uit het concentratiekamp, maar besloot dat niet te doen. Hij gaf aan dat de mensen daar zijn hulp en kennis als psychiater nodig hadden. Het vinden van betekenis in de beperking van de situatie, was zijn drijfveer. Na de oorlog reisde hij de hele wereld af om mensen bewust te maken van het grote belang van zingeving voor geestelijke gezondheid.

Paul de Blot beschrijft in wezen hetzelfde als hij terugkijkt op hoe hij zijn ervaring in de Japanse dodencel heeft kunnen overleven. De betekenis voor een ander, voor de andere Mens, overstijgt als het ware de knellende kracht van de beperking van het systeem. Een goede dialoog begint met respecteren van de autonomie en vrijheid van jezelf en de ander. Er zijn mensen die zeggen "ik had geen keus!" Iedereen heeft altijd de mogelijkheid tot een keuze, maar niet iedereen heeft altijd de moed de consequenties te dragen. Begrijpelijk. Wij zijn allen gewoon mensen en dus ook bang te verliezen wat we hebben.

## Dialogo of intimidatie?

Wat ons aanspreekt in de benadering van George Kohlrieser is dat hij ook in een geestelijke en fysieke gijzelingssituatie de principes van de dialoog als respect en autonomie van jezelf en de ander respecteert. Zelfs in de onderhandeling met het pistool op de borst. Wij hebben gezien hoe in sessies met teams mensen elkaar konden bevrijden van beperkte (voor) oordelen die ze steeds maar koesterden. Gewoon door echt naar elkaar te luisteren. Door bijvoorbeeld niet onmiddellijk te reageren op het intimiderende non-verbale gedrag, maar door te onderzoeken wat daarachter zit. Dat is niet gemakkelijk. Het is alleen te leren door ervaring, niet door een cursus of een boek. Als een organisatie een MD-systeem kan ontwikkelen met respect voor de autonomie van mensen, krijgt werken een veel bredere betekenis dan de louter instrumentele. Als een groep in staat is om binnen de context van de dialoog daadwerkelijk het hittepunt te bereiken (zweeten) en op de plek der moeite (het antwoord is niet rationeel te vinden, maar vraagt een andere bron, intuïtief) te komen en te blijven, ontstaan er altijd nieuwe inzichten, perspectieven zonder dat iemand achteraf kan aanwijzen wie wat bedacht heeft. Het lijkt wel alsof er 'kortsluiting' wordt veroorzaakt. In plaats van al bestaande gedachten uit te spreken, wordt dan het proces van DENKEN in het NU geactiveerd. Dit gaat over jezelf uitspreken met respect voor de autonomie van een ander, die een vraag gesteld krijgt waarop hij/zij (nog) geen antwoord kan geven. Het collectief komt tot een collectief inzicht. Ook wel aangeduid als het proces van FLOW. Het lijkt alsof je als individu en als team/bedrijf toegang krijgt tot een bron die groter is dan de individuen samen. Isaacs noemt dit de 'Art of thinking together'.

### Slot

In *De Therapeut* beschrijft Irvin Yalom hoe hij probeert te komen tot een echte dialoog met zijn cliënten. Wat is daarvoor nodig? Dit betekent dat er echt contact moet zijn, dat beide dialoogpartners echt zijn: "mijn techniek is het loslaten van alle techniek. De waarheid is mijn techniek". Hoe moeilijk dit is, weten we uit eigen ervaring. Immers altijd liggen gelijk krijgen, eigenbelang en gemakzucht op de loer. In die zin stelt de dialoog de hoogste eisen aan iedereen die deze vorm van gesprek wil gebruiken. Tevens maakt het ieder contact

spannend, in de zin dat je niet terugvalt in de routine van de voortkabbende conversatie, maar je voortdurend beweegt in het moment zelf, op de flow van het samen onderzoeken van de 'waarheid': 'the collective wisdom'. 'A safe place for dangerous truths' in de woorden van Annette Simmons. 'The art of Thinking together'.

Als leiders en medewerkers in organisaties zich bewust zijn van de momenten van overschakelen van de verschillende vormen van gesprekken voeren met elkaar, hebben we al veel bereikt. Wat zuiniger zijn met het begrip dialoog en er alleen voor kiezen als we ook daadwerkelijk een dialoog willen. Als leiders bewust en expliciet schakelen, niet meer bang zijn voor de onzekerheid van het nog niet kennen van de waarheid in de dialoog. De onzekerheid van de hitte van de vrije ruimte durven ervaren. | Md

### Literatuur

- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together. A pioneering approach to communicating in business and in life.*
- Kessels, J., Erik Boers & Pieter Mostert (2002). *Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties.*
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table. How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance.*
- Simmons, Annette (1999). *A safe place for dangerous truths. Using dialogue to overcome fear and distrust at work.*
- Yalom, I. (1996). *De therapeut.*

