

EEN STERKE GEMEENTERAAD KOESTERT DE DIALOOG

Van reflex naar reflectie

Gerda van Dijk

Een gemeenteraad als hoogste lokale politieke orgaan kan vastlopen in te veel politieke spelletjes, machtsstrijd en polarisatie. Dan wordt vaak goed bedoeld gesuggereerd: laten we hier een goede dialoog over voeren. Echter, een dialoog is niet dé oplossing voor elk vraagstuk. Een dialoog kun je niet zomaar aanzetten.

Een goede dialoog voelt vaak magisch: er ontstaat energie en creativiteit. Meestal realiseren we ons pas achteraf dat het een goede dialoog was. Het gesprek had diepte, we luisterden echt naar elkaar, en uiteindelijk kwam er een richting of een antwoord naar boven waar iedereen zich in kon vinden. Tegelijkertijd is het terugkijkend moeilijk te omschrijven wat er precies gebeurde en waarom het zo effectief was. Het wordt ook wel omschreven als ‘de kunst van het samen denken’ (Isaacs, 1999).

Een sterke gemeenteraad blijft ook onder druk uit de reflex van onmiddellijke standpunten, oplossingen en discussies. Hij creëert ruimte voor reflectie. Ofwel, hij neemt de tijd om met elkaar te verkennen: wat staat ons nu te doen? Wat is de aard van het vraagstuk en wat is de best passende gespreksvorm: een instructie, conversatie, discussie of een dialoog?

Een sterke gemeenteraad neemt de goedbedoelde suggestie ‘laten we hier een goede dialoog over voeren’ serieus en koestert de dialoog. Hij zet de dialoog alleen gericht in voor complexe, politieke vraagstukken waarbij de pluraliteit aan tafel zit en een meervoudige waardenafweging is vereist.

Dit hoofdstuk beschrijft eerst verschillende gespreksvormen, waaronder de dialoog en hoe deze te voeren en onder welke condities. Vervolgens worden verschillende typen vraagstukken beschreven waar een raad mee geconfronteerd wordt en hoe elk vraagstuk zijn eigen gespreksvorm vraagt.

2 VERSCHILLENDE GESPREKSVORMEN

Figuur 1 geeft weer hoe gesprekken zich in de tijd ontwikkelen langs ‘vier velden van gesprek’. Dit model is helder beschreven in Kessels, Boers en Mostert (2003). De twee assen staan voor hoe de gesprekspartners in het gesprek zitten. De horizontale as geeft weer waar ze in de interacties de nadruk op leggen, met als uitersten enerzijds samenzijn, het belang van het geheel en de groep en anderzijds alleen staan, gericht op het eigen individuele belang binnen de groep. De verticale as geeft weer hoe de gesprekspartners zich in het gesprek gedragen, met als uitersten enerzijds reactief, reagerend op anderen vanuit eigen standpunten en antwoorden en anderzijds reflectief, dat wil zeggen onderzoekend en vragend. In figuur 1 is dit aangegevend respectievelijk met ‘wij’ en ‘ik’ en met ‘antwoorden’ en ‘vragen’. Met deze twee assen ontstaan vier velden van gesprek: conversatie, discussie, dialoog en flow.

1. *Conversatie*

Veel gesprekken beginnen als een conversatie, linksonder in het model. In een conversatie gaat het om het bevestigen van gezamenlijkheid. Iedereen is het met elkaar eens, bevestigt elkaar en houdt verschillen buiten het gesprek. Een conversatie is beleefd. Je zegt niet per se wat je echt denkt, maar draagt volgens onuitgesproken regels bij aan het gesprek. Het gesprek blijft oppervlakkig totdat het te beklemmend wordt, de vriendelijkheid te onecht. Het gezamenlijke gesprek voldoet dan niet meer en het gesprek gaat over naar het volgende veld, naar discussie. Deze overgang begint met een moedige gesprekspartner die zich losmaakt uit de groep, stelling neemt en zegt wat hij werkelijk denkt. ‘Daar kijk ik anders naar...’ of ‘ik vind...’. Dit roept onmiddellijk andere individuele reacties op als ‘nou volgens mij...’ of ‘hoe kun je dat zeggen, het is toch duidelijk dat...’. Individuele standpunten en meningen komen voorop te staan. Deelnemers zijn niet meer een ‘wij’, maar individuen; losse ikken. Het gesprek wordt een discussie.

2. *Discussie*

Discussie, het tweede veld, kenmerkt zich door frictie. Het gaat over standpunten, poneren en opponeren, onmiddellijke opeenvolging van actie en reactie, aanval en verdediging gericht op het overtuigen van de ander. Een discussie werkt goed om de verschillende feiten en perspectieven op tafel te krijgen. Zij kan echter ook leiden tot bewustzijnsvernaauwing en fixatie op eigen standpunten, argumenten en het eigen gelijk. Men graaft zich in in het eigen bekende denken. Vaak wordt de tijd dat de ander aan het woord is gebruikt om zelf tegenwerpingen te bedenken in plaats van te luisteren naar wat de ander zegt.

Discussie levert doorgaans alleen de bekende feiten, standpunten en conclusies op. Veel vergaderingen bevinden zich in dit veld van gesprek. De voorzitter doet een rondje, men hoort elkaar aan, bevestigt elkaar en spreekt elkaar tegen. Aan het einde vat de voorzitter samen en formuleert een conclusie op basis van een paar standpunten waar hij of zij zich het meest in herkent met de woorden ‘alles gehoord hebbende besluiten we dus dat...’ Een discussie resulteert zelden in iets nieuws en leidt tot winnaars en verliezers. Op termijn kunnen gesprekspartners zich terugtrekken en spreken ze zich niet meer volledig uit. Het gesprek valt dan terug in beleefdheid; in een conversatie.

Om uit de discussie te komen en naar de dialoog te bewegen, het derde veld, is het nodig dat de gesprekspartners de betrokken stellingen verlaten en dat ze hun eigen gelijk, doelgerichtheid en daadkracht opgeven. De overgang van het tweede naar het derde veld is te typeren als die van reflex naar reflectie (Van Dijk, 2018). Ofwel, uit de reflex van de woordenstrijd, van het eigen gelijk komen en overstappen naar een onderzoekende reflectie op de eigen oordelen en die van anderen.

3. *Dialoog*

Kern van de dialoog is de nieuwsgierige, onderzoekende houding van de gesprekspartners met vragen als: wat bedoelen we en waarom? Wat zit daar onder? Een dialoog veronderstelt een zekere toegenegenheid (vergelijk Aristoteles’ vriendschap) waaruit een bepaalde bekommernis om de ander volgt en daardoor is er de interesse in wat de ander denkt of vindt.

Kenmerkend voor een dialoog is dat verschillende overwegingen, redeneringen en belangen worden verkend en dat deze naast elkaar mogen bestaan. Er is geen dwang om het met elkaar eens te zijn. Vragen worden gezien als verrijkend. Ze bieden de gesprekspartners ruimte om na te denken over waar het hun eigenlijk om gaat. Er vindt individuele reflectie plaats, die ook weer ingebracht kan worden in het gezamenlijke gesprek. In een dialoog ontstaat zogenoemde ‘vrije ruimte’ wat leidt tot nieuwe inzichten en ideeën zonder dat duidelijk is waar ze vandaan komen.

Vaak gaat een gesprek ongemerkt heen en weer tussen dialoog en ‘flow’, het vierde veld.

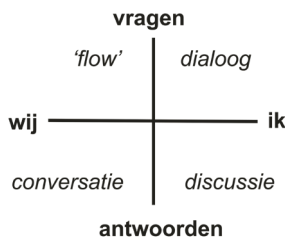
4. *‘Flow’*

In de overgang van de dialoog naar het veld van de ‘flow’ ontwikkelt de individuele reflectie zich naar een collectieve reflectie, naar een gezamenlijk weten. Individuele gangbare denkpatronen worden doorbroken en losgelaten ten behoeve van het geheel.

In de flow staat de verbeelding en het creatief denken centraal. Gesprekken in dit veld zijn vaak herkenbaar aan een inspirerende, ongebreidelde werklust van de groep, die zich buiten tijd en ruimte lijkt te bevinden. De wederzijdse interesse en het onderzoek in het veld van dialoog vormen een basis voor verrassende nieuwe invalshoeken en mogelijkheden. Vaak is de overgang tussen dialoog en flow wat fluïde, en beweegt een onderzoekend gesprek zich meanderend tussen flow en dialoog.

De flow is te vergelijken met het functioneren van een jazzorkest. Net als in een gesprek wordt er geïmproviseerd. En net als in een gesprek kunnen de jazzmusici in hun improvisatie zich laten leiden door hun vaste patronen of ze kunnen ter plekke iets volkomen nieuws bedenken wat het bekende thema volledig vernieuwt. Het publiek herkent dit, alsof er een zindering door de groep en door de zaal gaat. Dit is ook herkenbaar in de sport. Het publiek voelt het verschil als een team wel of niet in een flow zit; het voelt alertheid, grote betrokkenheid op elkaar en het spelplezier of het vlakke spel, technisch misschien goed, maar ongeïnspireerd.

Figuur 1 Vier velden van gesprek



3 DIALOOG ALS EEN PROCES

Een gesprek komt niet vanzelf in een dialoog of flow. Zoals eerder aangegeven, beginnen de meeste gesprekken als een conversatie. Dit biedt de gesprekspartners de tijd om elkaar af te tasten, elkaar wat in te schatten, en te zorgen dat iedereen het gevoel krijgt erbij te horen en ertoe te doen in het gesprek. Een conversatie biedt een goede basis voor discussie: iedereen voelt zich vrij om zich uit te spreken vanuit eigen standpunten en visie. Als vervolgens verdiepende vragen worden gesteld zoals 'wat bedoel je precies?' en 'hoe weet je dat?', dan komen de gesprekspartners op een dieper niveau van wat ze werkelijk vinden.

Echt doorvragen naar de redenen achter standpunten leidt uiteindelijk tot antwoorden op het niveau van wat men belangrijk en waardevol vindt. Bijvoorbeeld: 'Omdat ik geloof dat in onze gemeente niemand buiten de boot mag vallen' of 'Omdat ik vind dat kinderen recht hebben op goede zorg' of 'Omdat ik in ondernemerschap

geloof... dat we eerst onze financiën op orde moeten hebben... dat we dit volgens de vastgestelde regels zorgvuldig moeten behandelen, omdat ik in regels en afspraken geloof...' Door open vragen te stellen en deze serieus te nemen, ontstaat er vrije ruimte om onderliggende overtuigingen, normen en waarden met elkaar te delen en deze te verkennen.

In deze ontstane vrije ruimte kunnen meervoudige waardenafwegingen worden gemaakt. Vaak zijn dit afwegingen tussen economische, bedrijfskundige en sociale, humane waarden (bijvoorbeeld doelmatigheid, efficiëntie en rechtvaardigheid, zorgzaamheid). Dit vormt een wezenlijk onderdeel van het politiek handwerk van de gemeenteraad: het afwegen van meetbare en niet-meetbare, meervoudige waarden. Deze afweging vereist wel dat de pluraliteit aan tafel zit, een stem heeft en gehoord wordt. Idealiter komen de verschillende waarden op tafel en leidt een meervoudige waardenafweging tot navolgbare en uitlegbare besluiten en activiteiten van de gemeenteraad. Dat gaat niet vanzelf. De dialoog waarin vrije ruimte ontstaat is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Niet als een snelle oplossing, maar als proces dat de gemeenteraad gezamenlijk, met elkaar aangaat.

Conditie voor een vrije ruimte in dialoog

Om vrije ruimte in een dialoog te creëren, zijn bepaalde condities noodzakelijk. Deze condities zorgen ervoor dat macht en positiestrijd, evenals politieke spelletjes en slimmigheden, geen ruimte krijgen. Zodra deze elementen opduiken, valt de dialoog terug in tegenstellingen, strijd en discussie. Hieronder staan enkele condities die bijdragen aan een vruchtbare dialoog (Van Loon & Van Dijk, 2012):

- *Doel van verkenning en leren*: het doel moet zijn om zo veel mogelijk te verkennen en te leren, niet om je gelijk te halen of te winnen.
- *Goede vragen stellen*: goede vragen zijn belangrijker dan sterke argumenten. Vragen openen de ruimte voor reflectie en nieuwe inzichten.
- *Waardering voor ideeën*: waardering tonen voor de ideeën van anderen is belangrijker dan kritiek leveren. Dit bevordert een positieve gespreksomgeving.
- *Kansen benoemen*: kansen benoemen is belangrijker dan risico's aandragen. Dit houdt het gesprek constructief en toekomstgericht.
- *Open vragen*: open vragen stellen in plaats van stellingen poneren of gesloten vragen stellen. Dit stimuleert dieper nadenken en gedeelde exploratie.
- *'Ja, en...' in plaats van 'Ja, maar...'*: dit bevordert een opbouwende en inclusieve discussie.
- *Parafraseren*: parafraseer in plaats van meteen je eigen opvattingen te geven. Eerst begrip tonen, dan begrip vragen.
- *Complimenteren*: complimenteer in plaats van te bekritisieren. Dit schept een positieve en veilige sfeer.

- *Oplossingen en hulp aanbieden*: richt je op oplossingen en hulp aanbieden in plaats van risico's en problemen aandragen.
- *Vooruitkijken*: blijf toekomstgericht in plaats van te focussen op het verleden en eerdere ervaringen.
- *Veiligheid*: werk aan een zichtbaar en merkbaar gevoel van veiligheid voor alle deelnemers.
- *Voorbeeldgedrag gemeenteraadsleden*: gemeenteraadsleden moeten het goede voorbeeld geven en gemakkelijk omgaan met andersdenkenden.

4 VERSCHILLENDE GESPREKSVORMEN VOOR VERSCHILLENDE VRAAGSTUKKEN

Een sterke gemeenteraad hoeft niet altijd te streven naar een dialoog of flow. Het juiste gesprek past bij de aard van het vraagstuk of de activiteit. De gemeenteraad vervult verschillende rollen (o.a. kaderstelling, controle, beheer) en wordt geconfronteerd met verschillende typen vraagstukken. Elke rol en elk type vraagstuk vraagt om een eigen gespreksvorm.

Sommige vraagstukken, waarbij een meervoudige waardenafweging noodzakelijk is, lenen zich uitstekend voor een dialoog. In andere gevallen kan een discussie de voorkeur hebben. Soms is een instructieve benadering voldoende. Door te begrijpen welke gespreksvorm het beste past bij de specifieke situatie, kan de gemeenteraad effectiever samenwerken en betere beslissingen nemen.

Elk type vraagstuk, zijn eigen type gesprek

In tabel 1 zijn drie typen vraagstukken onderscheiden, met bijbehorende kenmerken, gerelateerd aan de bijpassende aanpak en het bijbehorende type gesprek (Van Dijk, 2015).

1. *Simpele vraagstukken of een crisis*

Bij simpele vraagstukken of een crisis zijn zowel het probleem als de oplossing duidelijk. Voorbeelden zijn: wat te doen bij brand, een vergunningaanvraag, of het aanvragen van een nieuw paspoort? Voor deze vraagstukken bestaan protocollen en er zijn functionarissen die de antwoorden hebben en bepalen hoe het vraagstuk moet worden aangepakt. Deze functionarissen beschikken over hiërarchische macht, ook wel 'hard power' genoemd. Ze geven instructies. Er is geen ruimte voor discussie of dialoog. De processtroom van documenten, archivering en calamiteiten zijn voorbeelden van simpele vraagstukken van een gemeenteraad. Hier zijn concrete handboeken en protocollen voor.

2. Ingewikkelde vraagstukken

Net als simpele vraagstukken hebben ingewikkelde of technische vraagstukken een duidelijk probleem en een bekende oplossing, maar de oplossing vereist wel verschillende expertises en ervaringen in de loop van de tijd. De uitkomst is redelijk voorspelbaar, maar niet volledig gegarandeerd. Voorbeelden zijn het ontwikkelen van een woonwijk of het opzetten van een nieuw IT-systeem. Het probleem, de oplossing en de aanpak zijn bekend, gebaseerd op eerdere ervaringen. Dit vraagt leiderschap dat is te typeren als goed management; het goed organiseren van de processen ofwel rationaliteit, ook wel aangeduid als 'calculative power'. Hier zijn verschillende instrumenten en werkwijzen voor ontwikkeld zoals projectmanagement, planningssystemen en de PDCA-cyclus. Argumenten, feiten en expertise staan centraal en discussie is de meest effectieve gespreksvorm. Een voorbeeld van een ingewikkeld vraagstuk is de voortgang van de bouw van het nieuwe stadhuis.

3. Complexe vraagstukken

Complexe vraagstukken ('wicked problems') hebben geen eenduidige oorzaak-gevolgrelaties. Hoewel er duidelijk een probleem is, is het niet eenvoudig te beschrijven of vast te pakken. Er is grote onzekerheid over de oplossing omdat het een nieuw vraagstuk betreft. Hoe groter de verandering en de onzekerheid des te minder kan worden vertrouwd op ervaringen uit het verleden. Bij complexe vraagstukken vormt de oplossing een witte vlek; de oplossing moet nog ontwikkeld worden. Bovendien vereisen deze vraagstukken betrokkenheid van diverse partners en belanghebbenden, die onderling geen hiërarchische relaties hebben, maar wel van elkaar afhankelijk zijn en allemaal hun eigen belangen, normen en waarden hebben. Waarden die veelal met elkaar op gespannen voet staan. Complexe vraagstukken vragen om leiderschap dat alle belanghebbenden aan tafel krijgt. De dialoog is hier de passende gespreksvorm, waarbij normativiteit, zogenoemde 'soft power' wordt ingezet om tot een meervoudige waardenafweging te komen. De onderliggende gedeelde waarden van alle gesprekspartners staan daarbij centraal. Voorbeelden zijn de klimaatdiscussie, energietransitie en cultuurverandering.

Tabel 1 Drie verschillende typen vraagstukken, simpel, technisch en complex met bijbehorende kenmerken en bijpassende gespreksvorm

	1. Simpel/crisis	2. Ingewikkeld/ technisch	3. Complex/wicked
Kenmerken	Probleem en oplossing zijn bekend. Er zijn standaard recepten, protocollen of procedures voor. Uitkomst is voorspelbaar. Voorbeeld: paspoort aanvragen, documenten archiveren.	Probleem is bekend, oplossing ook, vereist op verschillende momenten, verschillende ervaringen en expertises. Uitkomst is niet honderd procent gegarandeerd. Voorbeeld: bouw van een nieuw stadhuis, aanleg van een nieuwe rondweg.	Probleem is niet eenduidig, oplossing is onbekend, er zijn verschillende belanghebbenden nodig. Uitkomst is onvoorspelbaar, is nieuw. Voorbeeld: energietransitie, cultuurverandering.
Leiderschapskenmerken en vormen van macht	Hiërarchisch: antwoord geven bijv. in de vorm van een protocol, procedure of recepten. Hard power.	Management, rationaliteit: organiseren van het proces. Instrumenten bijv.: projectmatig werken, PDCA-cyclus. Calculative power.	Normativiteit, meervoudige waardenafweging. Pluraliteit aan tafel, zoeken naar nieuwe oplossingen. Soft power.
Type gesprek focus	Instructie, focus op het wat.	Discussie, focus op het hoe	Dialogoog, focus op het wie.

Bijvoorbeeld in de klimaatdiscussie vindt men elkaar uiteindelijk steeds weer in duurzaamheid: we laten de wereld toch niet slechter achter voor onze kinderen dan wij hem hebben aangetroffen? Deze gedeelde onderliggende waarde vormt het beginpunt van mogelijk nieuw denken en mogelijke antwoorden en handelingsperspectieven. De twee vragen ‘wat bedoel je?’ en ‘hoe weet je dat?’ zijn cruciaal om de gedeelde onderliggende waarde met elkaar te ontdekken. Uiteindelijk ontstaan op deze vragen antwoorden als ‘omdat ik geloof dat...’ Antwoorden die de waarden waar men in gelooft en voor staat, open op tafel leggen. Zo ontstaat met deze vragen vrije ruimte om te komen tot een meervoudige waardenafweging. De focus van het gesprek ligt dan minder op het wat en op het hoe, maar vooral op het wie. Het gaat in een dialoog uiteindelijk over de vragen: ‘Waar sta je voor als bestuurder, als gemeenteraadslid, als gehele gemeenteraad? Waar staan we samen voor, wat is van waarde voor de inwoners en bedrijven van onze gemeente? Wat voor gemeente, wat voor samenleving willen wij zijn en creëren?’

Mismatches

Iedereen heeft een voorkeur voor een bepaalde vorm van leiderschap, macht en bijbehorend type gesprek. Iedereen heeft de neiging elk vraagstuk vanuit deze

voorkeur te benaderen. Dit leidt vaak tot mismatches tussen het vraagstuk en de gespreksvorm, met ongewenste effecten als gevolg. Een gesprekspartner kan bijvoorbeeld altijd een discussie willen voeren, zelfs als het vraagstuk simpel is en er een besluit moet worden genomen, of als het een complex vraagstuk is, dat juist ruimte en een onderzoekende houding vraagt, een dialoog. In beide gevallen is er sprake van een mismatch en leidt een discussie tot vertraging, ingraven en vastlopen in eigen posities, en uiteindelijk verdere polarisatie waarbij men elkaar dreigt te verliezen.

Ook kan het zijn dat iemand alles met een dialoog wil aanpakken, zelfs ingewikkelde vraagstukken die juist rationaliteit vereisen: planningen en beslissingen. Als er dan toch voor een dialoog wordt gekozen, is er een groot risico met elkaar te verzanden in de inhoud, uit de tijd lopen en verlies van motivatie en energie.

Effectiviteit door passende gespreksvormen

Er is veel winst te behalen in de effectiviteit van gemeenteraden als gemeenteraadsleden hun eigen voorkeursstijl voor leiderschap en gespreksvorm kennen en ook elkaars voorkeursstijl. Het loont om bij het begin van een onderwerp op de agenda stil te staan bij de vragen: hoe kijken wij aan tegen dit vraagstuk? Wat vinden wij de best passende gespreksvorm en hoe gaan wij dit met elkaar bespreken? Een gemeenteraad zal ervaren dat vraagstukken zich in de tijd kunnen ontwikkelen. Wat begint als een crisis en instructie vraagt, kan zich ontwikkelen tot een ingewikkeld vraagstuk (we moeten dit gaan managen) en zelfs tot een complex vraagstuk. Een voorbeeld hiervan is de COVID-pandemie. Deze begon als een crisis en ontwikkelde zich vervolgens tot een ingewikkeld vraagstuk toen bijvoorbeeld de teststraten moesten worden ingericht. Uiteindelijk werd het een complex vraagstuk op het moment dat de vraag opkwam hoe we als samenleving met COVID willen samenleven en zorgdragen voor het welzijn van mensen.

5 SAMENVATTEND EN ADVISEREND

Dit hoofdstuk beschrijft verschillende vormen van gesprek: conversatie, discussie, dialoog en flow. Een dialoog is niet de oplossing voor elk vraagstuk en een dialoog kun je niet 'zomaar aanzetten'.

Dialoog vraagt inzet van alle gesprekspartners. Zowel concreet gedrag en handelen als een reflectieve, onderzoekende en nieuwsgierige houding waarbij geen ruimte is voor politieke spelletjes en machtsstrijd.

Een gemeenteraad heeft te maken met simpele, ingewikkelde en complexe vraagstukken. Elk type vraagstuk heeft een eigen bijpassende vorm van leiderschap en

macht (respectievelijk 'hard power', 'calculative power' en 'soft power') en gesprek (respectievelijk instructie, discussie en dialoog).

Een sterke gemeenteraad weet ook onder druk uit de reflex te blijven en neemt de tijd voor reflectie om passend bij zijn verschillende rollen, activiteiten en vraagstukken, de juiste gespreksvorm in te zetten.

Concreet betekent dit:

- Burgemeesters, wethouders, griffiers en gemeenteraad, bereid de agenda ook voor op de vraag op welke wijze een agendapunt behandeld en besproken dient te worden.
- Pas de bijpassende gespreksvorm met de juiste leiderschapsstijl toe.
- Zet een dialoog alleen gericht in als het complexe en politieke onderwerpen betreft en wanneer de pluraliteit aan tafel een meervoudige waardenafweging vraagt.
- Breng het in de praktijk, spreek u uit en blijf oefenen.
- Kortom, een sterke gemeenteraad koestert de dialoog. Hij heeft de moed en de vaardigheden om een gesprek van een conversatie en discussie naar een dialoog te brengen indien gewenst. Zo draagt hij bij aan een prettige, transparante wijze van werken voor een betere en inclusieve samenleving.

VERDER LEZEN

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together. A pioneering approach to communicating in business and in life*. Crown Business.

Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2003). *Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties: klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Boom.

Van Dijk, G.M. (2015). Publiek Leiderschap: meervoudige Waardenafweging. In S. Viet, & G. van Dijk (red.), *Publiek Leiderschap*. Boom Lemma.

Van Dijk, G.M. (2018). *Game of Thrones: regels en bedoelingen* [Oratie VU 21 maart].

Van Loon, R., & Van Dijk, G.M. (2012). Dialoog of intimidatie. *Management Development*, winter 2021, 4-9.

Van Loon, R. (2019). *Dialogisch Leiderschap. Als het ik wijkt*. Mediawerf.